

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO**

**RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO**

**GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**SHELL CABO VERDE, SARL**

**Aluno:**

**ALEXANDRE NEVES ANDRADE N.º 03.302**

Mindelo, Setembro de 2011

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO**

**RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO**

**GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA**

**SHELL CABO VERDE, SARL**

**Aluno:** Alexandre Neves Andrade N.º 03.302

**Orientador:** Dr. Valdemar da Cruz Soares

*“Se queres colher em três anos, planta trigo; se  
queres colher em dez anos planta uma árvore, mas  
se queres colher para sempre, desenvolve o  
Homem”*

(Provérbio Chinês)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao ISCAL e ao ISCEE agradeço por me terem possibilitado esta formação; aos meus professores que muito diligentemente me acompanharam durante esse processo de aprendizagem e aos colegas que me apoiaram nessa tarefa de ser trabalhador/estudante, contribuindo para a realização deste objetivo, obrigado.

Ao Dr. Valdemar Soares, meu orientador agradeço acima de tudo, a confiança e a continuada disponibilidade na orientação deste trabalho.

À Shell Cabo Verde nas pessoas da sua diretora de recursos humanos, Dra. Eurídice dos Reis Maurício, do Presidente do conselho de administração, Dr. Emanuel St'. Aubyn, do Dr. Arlindo Rodrigues e do Sr. Ademiro Neves e, bem assim, ao Sr. Hermes Morazzo, ex-diretor de recursos humanos dessa empresa, que tão prontamente se disponibilizaram para as entrevistas, o que me possibilitou as informações e esclarecimentos necessários para o estudo do caso, um obrigado muito especial.

Agradeço à Laurinha e à Conceição Melo, pelo estímulo e por me terem cedido o tempo necessário à elaboração deste trabalho.

Agradeço à minha mãe Fausta, à Vânia e ao Nuno pelo apoio nesta realização.

Agradeço ainda aos meus amigos que de uma forma ou de outra me auxiliaram ao longo deste processo de formação.

## **RESUMO**

Cabo Verde foi alcançado a PDM recentemente o que traz novos e grandes desafios para o seu processo de desenvolvimento. O país que tem as suas vulnerabilidades decorrentes do seu frágil tecido produtivo e da sua reduzida dimensão, para além da escassez de recursos naturais, enfrenta ainda o desafio da insularidade. Assim terá que ancorar-se em primeiro lugar nos seus recursos humanos, para enfrentar esses desafios.

A questão da gestão de desempenho e recompensa começa a emergir-se no sector empresarial quer privado quer estatal, como um processo fundamental para se alcançar a excelência operacional, fundamental para enfrentar a competição nos dias de hoje.

O presente estudo focou o sistema de avaliação de desempenho na Shell Cabo Verde uma filial do Grupo Shell, que é uma multinacional com uma história rica e com forte experiência no mercado Global. Procurou-se, através de um estudo de caso, fazer o levantamento e o enquadramento teórico do sistema e analisar até que ponto o mesmo tem potenciado a melhoria do desempenho organizacional através do alinhamento dos objetivos individuais e da organização.

**Palavras chave:** avaliação, desempenho, objetivos

## **ABSTRACT**

Cape Verde has recently been upgraded to a Medium Development Country condition which brings along new great challenges to its development process. The country has already its vulnerabilities due to its weak productive tissue and its small dimension and beyond the lack of natural resources it has to deal with the challenge of insularity. Thus it has to anchor itself firstly in its human resources to face the challenges.

The performance and reward management starts to emerge in both private's and State's entrepreneur sector, as a fundamental process to achieve the operational excellence in order to face the competitiveness now-a-days.

This study focused the performance evaluation used in Shell Cape Verde, a company that belongs to the multinational Shell with a rich global market experience. We tried, through a case study, to understand the theoretic contents of the system and analyze at what point it has enhanced the improvement of the organizational performance through the alignment of individual objectives and organizational objectives.

**Key words** – evaluation, performance, objectives

## INDICE

AGRADECIMENTOS .....	IV
RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VI
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS .....	IX
LISTA DE QUADROS .....	X
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	2
1.2 METODOLOGIA .....	3
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
2.1 BREVE ABORDAGEM SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	5
2.1.1 Visão.....	6
2.1.2 Missão .....	7
2.1.3 Objetivos .....	7
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	8
2.2.1 Influências do contexto nacional nas páticas de recursos humanos.....	9
2.3 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	10
2.3.1 A gestão de desempenho e seus pressupostos.....	10
2.3.2 A evolução da avaliação de desempenho .....	13
2.3.3 Tendências modernas da gestão de desempenho .....	15
2.3.4 A avaliação de desempenho humano e a organização .....	16
2.3.5 Objetivos da avaliação .....	17
2.3.6 Fontes ou responsabilidade de avaliação .....	18
2.3.7 Erros comuns e formação.....	20
2.3.8 Métodos de avaliação .....	22
2.3.8.1 Escalas ancoradas em traços .....	22

2.3.8.2	Incidentes críticos.....	23
2.3.8.3	Escala de escolha forçada.....	24
2.3.8.4	Escalas ancoradas no comportamento.....	24
2.3.8.5	Escalas de padrões comportamentais mistos.....	26
2.3.8.6	Escalas de observação comportamental .....	26
2.3.8.7	Listas de verificação.....	27
2.3.8.8	Ordenação simples .....	27
2.3.8.9	Método de comparação aos pares.....	28
2.3.8.10	Distribuição forçada .....	28
2.3.8.11	Padrões de desempenho .....	28
2.3.8.12	Avaliação por objetivos.....	29
2.4	HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES.....	35
2.5	CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO.....	35
3	SHELL CABO VERDE SARL.....	37
3.1	CARACTERIZAÇÃO .....	37
3.2	ESTRATÉGIA DA EMPRESA.....	40
3.3	PESSOAL .....	42
3.4	SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	44
3.4.1	Sistema de incentivos e reconhecimento.....	48
3.5	CARREIRAS .....	49
4	DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	50
4.1	DISCUSSÃO .....	50
4.2	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	55
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA .....	58
8	ANEXOS.....	53



## **Glossário de termos e abreviaturas**

B2B – Business to business

BES – Behavioral expectation scales

BOS – Behavioral observation scales

CV - Cabo Verde

EFLAT - Enterprise first behavior and leadership, accountability and teamwork.

GS – Grupo Shell

GPA – Goals performance appraisals

GPO – Gestão por objetivos

GRH – Gestão de recursos humanos

IDP – Individual development plan

IPF – Individual performance factor

KPI – Key performance indicator

MCA – Millenium challenge account

MSS – Mixed standard scales

PDM – Países de desenvolvimento médio

RH – Recursos humanos

SCV – Shell Cabo Verde

SGBP – Shell group business principals

SIGRH – Sistema integrado de recursos humanos

SOPAF – Shell oil product Africa

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistema Integrado de gestão de recursos humanos .....	12
Quadro 2 - Exemplo de escala de avaliação .....	22
Quadro 3 - Exemplo de escalas comportamentalmente ancoradas.....	25
Quadro 4 - Ilustra a ligação existente entre o plano estratégico e os objetivos individuais .	30
Quadro 5 - Ciclo ou etapas de desempenho .....	32
Quadro 6 - Curva de distribuição de desempenho.....	34
Quadro 7 - Consequências da avaliação de desempenho .....	36
Quadro 8 - Evolução do volume de negócios nos últimos 7 anos (2011 até agosto) .....	42
Quadro 9 - Exemplo de posicionamento do salário na função .....	43
Quadro 10 - Sistema de atribuição de “bonus” .....	47

## **1 INTRODUÇÃO**

A área temática do presente trabalho é a gestão do desempenho dos recursos humanos. A escolha deste tema deve-se, não somente a motivos profissionais mas também, pelo interesse despertado em consequência da experiência de vários anos como participante no processo.

Pretendemos analisar a gestão de desempenho na Shell Cabo Verde tal como ela se processa atualmente, bem como, descortinar as transformações que ela sofreu desde os inícios da década de 90 a esta parte.

A estratégia da unidade em estudo em termos de recursos humanos é hoje, de recrutar e reter indivíduos com boa capacidade profissional. A empresa dispõe de um sistema de gestão e avaliação de desempenho e de incentivos avançado, que pretendemos analisar.

Nesta perspetiva pretendemos, à luz dos desenvolvimentos teóricos existentes, analisar, as metodologias de gestão e avaliação de desempenho adotadas nos diferentes momentos da unidade em estudo e, paralelamente, a sua ligação com as estratégias da empresa.

Tentamos perceber como é que a gestão de desempenho interage com a estratégia da empresa e a prossecução da sua missão. Procuramos verificar quais os benefícios da aplicação do processo conforme reza a teoria, e se esses benefícios se traduzem positivamente na prossecução dos objetivos da organização.

Para isso, procuramos evidências de benefícios para os desígnios da organização e para as aspirações dos trabalhadores nos seus vários aspetos. Procuramos, nomeadamente, ver até que ponto e de que forma se processa o alinhamento dessas duas expectativas e que vantagens advêm para os objetivos de longo prazo da organização.

Procuramos explicitar em que suportes teóricos, em nossa opinião, melhor se encaixa o modelo adotado, as limitações na aplicação desses mesmos modelos e identificar eventuais desvios.

O trabalho está delimitado no período da década de 90 ao presente dado que, das pesquisas efetuadas não foi possível identificarmos claramente nenhum processo de avaliação anterior. Contudo não descuramos factos históricos considerados importantes para a unidade em estudo.

O desafio no desenvolvimento do trabalho, persegue a resposta a três questões para o período em análise:

- Que sistema de gestão de desempenho se encontra implementado na Shell Cabo Verde? Como evoluiu e até que ponto esse sistema assenta-se nas tendências teóricas?
- Como é que a metodologia de gestão e avaliação de desempenho está alinhada com a visão estratégica da empresa e se adequa aos seus desafios em termos de competitividade.

## **1.1 Contextualização**

A graduação de Cabo Verde a País de Desenvolvimento Médio (PDM) encerra enormes desafios. O país é parco em recursos naturais, pelo que para vencer esses desafios terá que contar em primeiro lugar com os seus cidadãos, isto é, com os seus recursos humanos. As estratégias de desenvolvimento, que se quer sustentado, terão necessariamente que passar pela contínua valorização desse recurso. A aposta na criação de condições de emprego e a atribuição de benefícios a empregados baseados numa cultura do reconhecimento do mérito

que valorize, na justa medida, a contribuição prestada por cada trabalhador, pode fazer a diferença entre a simples sobrevivência e o desenvolvimento do país. A empresa que serviu de base para este estudo de caso tem um sistema de gestão de recursos humanos que consideramos moderno fruto da sua inserção numa grande multinacional. Na verdade recorre a processos e instrumentos pouco usuais no nosso tecido empresarial: a insipiência e pequenez desse tecido poderão estar na base desse facto. Assim a pertinência de estudos nesta área temática revela-se inequívoca.

Escasseiam estudos científicos e literatura sobre a gestão ou avaliação de desempenho no seio do sector empresarial em CV. O presente estudo, poderá servir de subsídio para o sector empresarial, nomeadamente, para as empresas que tencionam implementar sistemas de gestão de recursos humanos ou que pura e simplesmente pretendem ter elementos de comparação com os seus próprios modelos, e eventualmente para fins académicos. Se este trabalho servisse para os efeitos acima apontados, consideraríamos ter atingido os objetivos.

## **1.2 Metodologia**

A abordagem metodológica que seguimos é o estudo de caso único, uma vez que a nossa pretensão é investigar fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto sendo que as fronteiras entre elas não são claramente definidas. Para além do mais, o tipo de questão que procuramos responder, o limitado controlo e, porque o estudo se concentra em fenómenos inseridos num contexto real, é recomendável a utilização desta técnica. “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” (Yin, 2004, p. 133).

Tendo em conta a forma de abordagem definida, numa primeira fase, procedemos a pesquisas bibliográficas. Esta fase, apontada por Silva (2008) como um dos objetivos da monografia<sup>1</sup>, é de suma importância para a construção de conhecimento científico, dado ajudar-nos na assimilação dos conteúdos a serem pesquisados. Posteriormente e, na linha de pensamento de R. Yin, recorreremos às seguintes técnicas de investigação para o estudo:

- Entrevistas: fonte primordial de evidências, embora sujeita a enviesamentos, recuperação de informações e, a articulação imprecisa. Recorreremos tanto a **entrevistas abertas** – para recolha de informações e identificação de factos; quanto a **entrevistas semi - estruturadas** - com vista a direccionar o entrevistado para as questões essenciais do estudo em si e esclarecer dúvidas;
- Documentos: tais como memorandos, comunicados, ficheiros, manuais (como por exemplo manuais de autoridades e latitudes), relatórios, (analizados e utilizados para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações);
- Observação direta - decorrente quer da nossa participação pessoal como colaborador da empresa afeto ao departamento de recursos humanos, como avaliado ao longo dos anos em estudo.

---

<sup>1</sup> A monografia de graduação consiste em trabalhos científicos apresentados ao final de um curso e devem apresentar resultados de uma pesquisa e reflexão sobre determinado assunto, devidamente especificado e delimitado. Não se exige originalidade nesses trabalhos que são, geralmente, recapitulativos, sínteses de posições já encontradas em outros escritos. O que determina a qualidade do trabalho é o uso correcto do material preexistente, o ordenamento das ideias, e a contribuição inteligente, de tal forma que a monografia possa trazer a aprendizagem. (Silva, 2008, p. 128)

## **2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Breve abordagem sobre a gestão estratégica**

O rápido alargamento dos mercados ocorrido no decurso das últimas décadas, a dinâmica de desenvolvimento tecnológico, aliados a alterações bruscas e imprevisíveis das preferências dos consumidores, impulsionaram o surgimento de novos serviços, novos produtos, novas redes de distribuição e novos processos organizativos. Os gestores cada vez mais reconhecem que o conhecimento e a inovação são condições, de vantagem concorrencial, mas, que são insuficientes para determinar a sustentabilidade do desenvolvimento das organizações. O futuro passa a ser uma dimensão central da gestão.

Face a este novo contexto as empresas vêm-se na necessidade de recorrer a novos processos e modelos de gestão, para combaterem uma concorrência cada vez mais feroz e preservarem a sua posição competitiva no mercado ou, noutros casos, apenas como condição de sobrevivência. Dá-se uma mudança de atitude por parte das organizações que proactivamente adequam as potencialidades internas ao ambiente externo. Drucker, destacado defensor desta ideia, afirma que “desde então que a razão de ser de uma organização não é responder a problemas mas, identificar oportunidades e determinar os objetivos da organização, de forma a aproveitá-las”. (Tavares, 2002, p. 83).

É assim que na segunda metade do século, a gestão estratégica entra no cenário das organizações. O processo baseia-se, antes de mais, num pensamento estratégico e seguidamente, no planeamento estratégico. A sua implementação e controlo, implica o equacionamento de diversas variáveis tais como; as condições do mercado, o desenvolvimento tecnológico, as condições sociopolíticas, as necessidades dos consumidores e, a disponibilidade de recursos necessários para fazer face a ameaças

específicas, ou aproveitar oportunidades. Para Donnelly et al. (10ª edição, p. 404)<sup>2</sup> “...na prática, o desenvolvimento de planos estratégicos implica a receção de informações do ambiente e a decisão sobre uma missão, objetivos, estratégias e planos de gestão da carteira de negócios da organização”.

Variando de organização para organização, da interpretação do conceito de estratégia podemos destacar dois aspetos de particular importância: a definição de estratégia, está intimamente afeta à conjugação de características do meio envolvente e, de fatores internos, distintos de cada organização. Assim cabe à gestão “... *escolher estratégias coerentes com a sua missão e capitalizar as competências distintivas que conduzem a uma vantagem competitiva sustentada*”. (Donnelly et al., obra citada, p. 172)

Tavares (2002), expõe o conceito de gestão ou planeamento estratégico, como “uma forma de gestão que aposta fortemente no planeamento – como atividade de construção ativa do futuro por meio das decisões do presente”, ou de outra forma, “*a determinação dos objetivos que a organização pretende atingir e dos meios para os conseguir*”. Koontz, O'Donnell e Weihrich<sup>3</sup>, citados por esta mesma autora defendem o processo de planeamento, como uma função de gestão organizacional que, comporta vários tipos de planos tais como a missão, visão, objetivos, estratégias, políticas, normas e procedimentos programas e orçamentos. Vejamos alguns desses planos.

### **2.1.1 Visão**

O processo de planeamento estratégico quanto a sua finalidade no seio da organização deve constituir um veículo de coesão e, ao mesmo tempo, assegurar que haja a convergência dos atos dos colaboradores num mesmo sentido. Para tal os gestores devem transmitir uma

---

2 Administração - Princípios de Gestão Empresarial

3 Koontz, et al – Administração. Organização, planeamento e controle. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. Ed.Livraria Pioneira,1973



visão forte, ambiciosa, convincente composta de intenções de longo prazo, capazes de estimular os colaboradores a canalizarem suas habilidades e competências no sentido de tornar possível as metas e objetivos traçados. Daí que a partilha da visão por todos os colaboradores seja de suma importância.

### **2.1.2 Missão**

A organização existe com um propósito fundamental que é afinal o principal objetivo a ser perseguido por todos os colaboradores. Ancorada em valores que representam as crenças, convicções e princípios considerados modelos de comportamento pelos quais a empresa orienta e desenvolve a sua atividade, a missão, representa o plano mais estável e global da organização. “Traduz-se na formulação de uma declaração escrita que, de forma concisa e objetiva, orienta os esforços de todos visando o alinhamento e a sinergia” (B. da Camara, et al., 2010, p. 776)<sup>4</sup>.

### **2.1.3 Objetivos**

Por constituírem os resultados futuros que as organizações se propõem atingir, a determinação dos objetivos representa uma fase crucial do planeamento estratégico. São ao fim ao cabo, as finalidades para as quais a organização se estabelece; ou a concretização da missão de uma empresa e o que de concreto e quantificado ela persegue no decurso da sua atividade de curto e longo prazo. “...*tal como a declaração de missão os objetivos organizacionais são mais do que boas intenções*”. (Donnelly et al. obra citada, p. 170).

Freire, (2005, p. 176) reforça afirmando que em sintonia com a missão defendida pela organização, deve-se fixar um conjunto de objetivos concretos para orientar a sua atividade.

---

<sup>4</sup> Novo Humanator

Assim os objetivos empresariais devem apresentar duas características chave: **Quantificação:** o objetivo deve ser medido. Senão, não passa de uma mera expressão de boas vontades. **Dimensão temporal:** um objetivo deve ser enquadrado no tempo. Caso contrário nunca se poderá verificar se foi ou não alcançado. Não menos importante é a adoção de **indicadores de avaliação** de desempenho ao longo dos ciclos e que, se forem bem formuladas podem:

- Representar ações em concreto
- Servir de orientação em relação aos objetivos mais específicos nos níveis mais baixos da organização.
- Fixar prioridades para a organização referente a um determinado espaço temporal (curto/longo prazo);
- Facilitar o controlo na medida em que servem de bitola para a avaliação do desempenho da Organização.

## 2.2 Cultura Organizacional

A cultura pode ser entendida como um conjunto de crenças, princípios éticos e atuações radicados na visão dos fundadores da organização, e que são compartilhados pelos seus membros dotando a empresa de uma identidade diferenciada das demais. (B. da Camara et al, 2005)<sup>5</sup>.

Para Pina e Cunha et al, (2007, p. 636) a cultura organizacional pode ser vista como “... conjunto de valores e praticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e comportamento dos indivíduos”. Os mesmos autores acrescentam que tais práticas, embora específicas das diferentes organizações são compatíveis com os valores da

---

<sup>5</sup> Humanator

envolvente externa onde elas operam, quer a nível regional ou nacional, e o seu estudo pode ser feito em níveis distintos ou seja individual, de grupo, organizacional e nacional.

### 2.2.1 Influências do contexto nacional nas práticas de recursos humanos

As culturas nacionais têm muita pertinência na gestão que as multinacionais exercem sobre o seu pessoal nas diversas filiais espalhadas pelo mundo. Variando de país para país, as práticas de gestão de recursos humanos são influenciadas de vários modos pela cultura local. Tendo como exemplo práticas de recrutamento, Pina e Cunha et al. (2007) aponta quatro tendências:

**Recrutamento e seleção**, (podem influenciar o processo as *técnicas e são encaradas de forma diferenciada nas várias sociedades*.) **Integração das Mulheres na vida laboral** – questões culturais interferem no acesso das mulheres à vida laboral; **Avaliações de desempenho** – os contextos culturais são também determinantes nos processos utilizados para avaliação do desempenho. Nas culturas individualistas os critérios são mais objetivos e enfatizam-se mais os resultados que os processos que os conduziram a esses resultados. Nas culturas coletivas embora os resultados sejam importantes a lealdade do empregado tem maior peso que a produtividade e, aspetos relacionais e sociais mais subjetivos, recebem maior ponderação **Nexo desempenho/compensação** - A cultura ocidental tende a considerar que devem ser melhor recompensados os empregados com maior desempenho. A diferenciação é um modo de se lhes reconhecer o mérito e de os motivar.

Conforme as realidades organizacionais a cultura organizacional tem recebido uma variedade de classificações, baseadas em dimensões de natureza diversa, convergentes para o cruzamento de dois eixos (orientação interna - externa e o eixo flexibilidade-estabilidade). Nessa base, os mesmos autores distinguem quatro tipos de cultura

organizacional diferentes: cultura tipo clã, cultura adaptativa, cultura burocrática e cultura de realização<sup>6</sup>.

## **2.3 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar central entre as ferramentas da gestão de recursos humanos. A sua posição deriva do facto de permitirem avaliar a performance individual e de equipa em relação aos objetivos estratégicos da empresa e, ainda, facilitar a gestão dos sistemas de administração salarial, medir o potencial dos empregados, diagnosticar as necessidades de formação e validar os métodos de recrutamento adotado. O sistema de gestão participativa por objetivos, desenvolvido por Peter Drucker na década de 50 mantém até hoje a sua posição de referência para os sistemas de avaliação de desempenho mais recentes. Mais recentemente, metodologias tais como avaliação a 360°, o “*Balanced Scorecard*”, etc. têm vindo a ser aplicadas na área da gestão de recursos humanos. (B. da Câmara et al., 2010, obra citada).

### **2.3.1 A gestão de desempenho e seus pressupostos**

Os mesmos autores defendem que, gerir o desempenho, é um processo exigente e explicam que o mesmo pressupõe um sistema de gestão por objetivos (GPO) que, num primeiro estágio, coincide com o início do ciclo, onde se estabelecem os planos de ação, com vista ao alinhamento dos objetivos individuais de cada colaborador com os objetivos da organização.

---

<sup>6</sup> A Cultura de realização é apelidada de cultura de missão. O foco é claramente colocado na declaração da visão organizacional, bem como na definição daquilo que cada empregado possa contribuir para o alcance dos objetivos propostos. Os mesmos autores seguem afirmando que é a cultura que “...*mais se adapta a envoltentes estáveis, podendo suscitar bons resultados se a gestão for capaz de gerir o processo de definição de objetivos e articulá-lo com um sistema de recompensas que reforce a competitividade*” (Pina e Cunha et al., 2007, p 659).

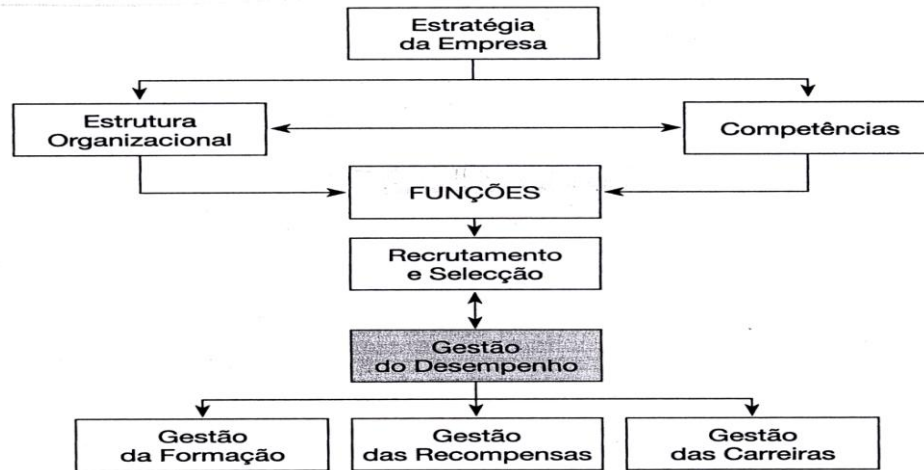
O sistema implica ainda o envolvimento da chefia no acompanhamento do colaborador ao longo do ano, com o fito de corrigir eventuais desvios e garantir o seu sucesso. No fim do ciclo de desempenho, faz-se a avaliação de acordo com o plano de ação fixado inicialmente visando premiar ou responsabilizar o colaborador pela sua atuação durante o período em análise.

O objetivo essencial da gestão do desempenho é de otimizar a contribuição dada pelo colaborador para a eficácia do negocio, avaliando-a, com base num conjunto de parâmetros previamente estabelecidos e, aos quais se vinculou. Para além do acompanhamento pelo responsável hierárquico direto o sistema comporta ainda a criação de condições para uma melhoria progressiva e sustentada do desempenho dos colaboradores.

Da análise a um sistema integrado de gestão de recursos humanos, sugerida por B. da Câmara et al. (2010, obra citada), (quadro 1), podemos constatar o papel catalisador exercido pela gestão de desempenho na gestão de pessoas, permitindo:

- Por um lado, ratificar o método de recrutamento utilizado. O recrutamento de colaboradores cujas performances venham a posicionar-se sistematicamente abaixo do preconizado, revela necessariamente a ineficácia da metodologia utilizada para os escolher implicando a sua revisão e melhoramento.
- Por outro, determinar as necessidades de formação, orientar as recompensas em conformidade com a contribuição do colaborador para os resultados do negócio e identificar colaboradores com potencial de desenvolvimento diferenciado.

**Quadro 1- Sistema Integrado de gestão de recursos humanos**



Fonte: (B. da Camara et al., 2010, obra citada, p. 412)

Os mesmos autores advogam que essa função baseia-se numa filosofia de melhoria contínua, que se traduz:

- No **alinhamento dos objetivos individuais** com os objetivos de negócio da organização;
- Na **clarificação a cada colaborador do que dele se espera**, num determinado ciclo e, de como vai ser medida a sua performance;
- Na **assunção de um compromisso** por parte do colaborador na concretização dos objetivos de negócio e dos objetivos comportamentais;
- No **acompanhamento e suporte ao colaborador**, ao longo do ciclo, de modo a evitar desvios, e recompensa-lo pelos êxitos obtidos;
- Na **garantia de oportunidades de formação** para colmatar as insuficiências detetadas durante o ciclo de avaliação.

Os referidos autores defendem ainda que, para garantir o sucesso desejado, é fundamental que o sistema seja assente numa cultura de desempenho. Essa cultura, ancorada num conjunto de atitudes e comportamentos éticos emanados da gestão de topo, vai criar o clima organizacional que potencia entre outros valores:

- Um sistema de recompensas que valoriza o mérito e que distingue os bons dos maus desempenhos;
- Uma comunicação interna eficiente e um clima de abertura e partilha de informação de gestão.

### **2.3.2 A evolução da avaliação de desempenho**

A avaliação do desempenho não é um fenómeno recente. Efetivamente às práticas de avaliação não são novas e estão patentes no dia-a-dia do Homem e, acompanha-o, desde que um homem deu emprego a outro. Chiavenato, (2002). Entretanto, os modelos adotados nem sempre foram os mesmos, na medida em que estiveram vinculados às abordagens da administração, através das diferentes condicionantes observadas nos diversos momentos da história, tais como: estrutura organizacional, organização do trabalho; cultura organizacional; tecnologia e fatores exógenos relativos ao mercado ou à sociedade.

Do ponto de vista de Souza et al. (2007) as abordagens de avaliação de desempenho também dependem das diferentes características afetas aos ambientes externo e interno, vividos ao longo do tempo pela organização. Os modelos adotados até por volta de 1950, tendiam a garantir a adequação do funcionário aos padrões estabelecidos, dado que a padronização era um valor organizacional fundamental.

Cabia à gestão o planeamento, organização, liderança e controlo da sua execução eficiente, oferecendo incentivos necessários para o aumento da produtividade individual e consequentemente, para a maximização dos resultados. Isto permitiu o surgimento de

técnicas atualmente válidas, tais como a standardização dos tempos e procedimentos de trabalho, a definição de objetivos, o “*feedback*” sobre o desempenho, a formação e seleção de pessoal e sistema de recompensas. (Cunha et al., 2007, p. 60). Esses modelos de avaliação eram unilaterais e discricionários, dado que no seu exercício só contavam o parecer e critérios subjetivos da chefia. Essa característica fez com que a avaliação de desempenho fosse vista até hoje como um instrumento gerador de frustrações e insegurança.

A partir de 1970, a redução de custos ganha uma posição central nas praticas de gestão, proporcionando o surgimento de novos modelos de avaliação de desempenho. A maioria baseia-se na administração por objetivos, já referida em capítulos anteriores, orientados para a agregação de valor, para a compartilha de “*feedbacks*” sistemáticos e, obviamente, para os resultados. Por volta de 1980, à essa estratégia simples de redução de custos, é acrescentada a antecipação das necessidades latentes dos clientes. Essa vulnerabilidade poderá ditar a adequação dos objetivos às mudanças e consequentemente a avaliação deve também acompanhar. (Souza et al., 2007).

Recentemente, a globalização dos mercados e o aumento crescente da competitividade, impuseram o estabelecimento de metas cada vez mais ambiciosas fazendo com que as pessoas passassem a desempenhar um papel decisivo na perseguição da excelência do desempenho, e, consequentemente, o sistema de desempenho passasse a afetar a remuneração. Assim o salário, antes atribuído em função da antiguidade, passa a ser determinado pela agregação de valor ao negócio.

Nos dias de hoje, gerir o desempenho significará medir a extensão da discrepância entre o desempenho efetivamente alcançado e o esperado, identificar os factos envolvidos na situação e, em seguida “intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas, como a delegação incompatível ao perfil de competência, a



desmotivação, a ausência de integração, a desestruturação do processo de trabalho, a ausência de nitidez quanto aos propósitos.” (Souza et al., 2007, p.25).

### **2.3.3 Tendências modernas da gestão de desempenho**

Conforme referido anteriormente, os métodos de avaliar o desempenho, adotados até meados da década de 50, eram considerados unilaterais e discricionários, dado que na avaliação só contavam o parecer e critérios subjetivos da chefia predominantemente dependentes da sua relação com o avaliado. Essa perspectiva de avaliação encontrou alternativa com a exposição da noção de gestão participativa por objetivos (GPO)<sup>7</sup>, por Peter Drucker, em 1954.

Na prática consistia num contrato psicológico entre chefia e colaborador, reduzido a escrito (plano de acordo) e assinado pelas partes, garantindo desse modo uma prova de que o colaborador está ciente do que se espera dele, durante o ciclo e o seu compromisso com vista à prossecução dos objetivos fixados. Quanto à chefia, o seu compromisso prendia-se com o acompanhamento e disponibilização dos meios necessários à viabilização do acordo.

Mais tarde em 1996, nesse mesmo contexto de contratualização da gestão, Robert Kaplan e David Norton, vieram propor a noção de “*Balanced Scorecard*” (BSC), que chama a atenção dos gestores para a necessidade de os objetivos não se concentrarem simplesmente em resultados mas que realçassem também a competências dos seus colaboradores e a melhoria de processos internos. Ou seja, propõem o balanceamento dos resultados “*hard issues*” com os processos e competências “*soft issues*”.

Os autores destacam que o maior mérito do BSC “...*consiste em chamar a atenção para que a saúde e sucesso da Empresa dependem não só dos seus resultados de negócio, no*

---

<sup>7</sup> Drucker, P., The practice of Management, Harper Ed., Nova Iorque 1954

*curto prazo, como também da forma como se estrutura internamente para ganhar eficiência e das competências detidas pelos seus colaboradores, quer numa ótica de desenvolvimento futuro do negócio, quer do ponto de vista da gestão do relacionamento dentro das equipas de trabalho e entre as áreas funcionais...”* (B. da Câmara, 2010, obra citada, p. 416).

#### **2.3.4 A avaliação de desempenho humano e a organização**

Estudos de vários autores mostram que as organizações já se aperceberam que a melhoria de desempenho organizacional é uma necessidade inegável no mundo competitivo e que o desempenho e a avaliação dos colaboradores têm cada vez mais valor nesse contexto. O êxito da organização é tributário do êxito do desempenho humano.

Fleury et al. (2002), classifica, as grandes correntes de gestão de pessoas em quatro grupos principais, de acordo com diferentes momentos históricos: *o modelo de gestão de pessoas estruturado como departamento de pessoal* (empregados como fator de produção e custos); *gestão do comportamento* (as dimensões comportamentais fidelidade - estabilidade, envolvimento - motivação, e assistência/submissão); *gestão estratégica* (estratégia organizacional conduz as práticas de RH) e *mais recentemente a gestão de pessoas como vantagem competitiva*. Nesta abordagem o ser humano é visto, como fonte de vantagem competitiva dado ser ele, o detentor das competências, que devem ser desenvolvidas e estimuladas, de modo a viabilizar as competências organizacionais tendentes a que a empresa atinja um posicionamento diferenciado.

Kaplan e Norton (1997) acrescentam que o rumo de excelência empresarial é garantido somente através da medição. Considerando o ambiente operacional onde a empresa se insere, “introduzem o *balanced scorecard* (BSC), um instrumento que “*traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.*” (Kaplan e Norton 1997, p. 2). O

processo abarca quatro perspectivas estáveis que permitem às empresas seguir o histórico do desempenho financeiro e paralelamente seguir o desenvolvimento na construção de capacidades e na angariação dos ativos intangíveis conducentes ao crescimento futuro (perspetivas “dos processos internos”, “do cliente”, e “da formação e crescimento”).

Nesse contexto, as pessoas são o valor imprescindível para as organizações, pois são elas quem concretizam as competências organizacionais fundamentais e, por isso, devem ser identificadas e geridas de forma especial. Para garantir a autonomia dos colaboradores, os sistemas de reconhecimento devem ser trabalhados cuidadosamente de forma a salvaguardarem o fortalecimento do compromisso individual e o conjunto de competências que representam. (Kaplan e Norton, 1997). E para a organização avaliar o comprometimento dos portadores das competências, é imprescindível garantir o seu adequado posicionamento e investir no seu desenvolvimento

### **2.3.5 Objetivos da avaliação**

A avaliação, é um instrumento de diagnóstico ao serviço da gestão de recursos humanos. Dos seus resultados, pode-se tirar subsídios com fins diversos, que permitam resolver problemas, como por exemplo problemas de produtividade, de eficácia na gestão geral, de qualidade de vida no trabalho, de motivação etc.

Para Caetano (2008) os objetivos estabelecidos para um determinado sistema de avaliação, exercem grande influência no tipo de sistema a adotar no que tange aos “...*critérios e ao processo de medição, aos intervenientes ou fontes de avaliação, aos procedimentos e ao processo e conteúdo da comunicação e das decisões associadas à avaliação.*”(Caetano 2008, p. 91).

O mesmo autor destaca os seguintes objetivos, como sendo os mais frequentemente referidos pelas organizações:

- Reconhecimento do desempenho
- “*feedback*” acerca do desempenho
- Identificação das necessidades de desenvolvimento profissional
- Recompensa aos colaboradores
- Fundamentação das decisões de gestão sobre o pessoal. (ex., promoção, demissão, progressão, etc.).

Remata chamando atenção para o facto de que, um sistema que concorrer para tais objetivos não obrigar-se-á, forçosamente, a alcançar a todos, ao mesmo tempo.

### **2.3.6 Fontes ou responsabilidade de avaliação**

Dependente da cultura da organização, de políticas de RH e dos objetivos de avaliação, a responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano cabe a órgãos diferentes na organização. A principal fonte tem sido o chefe direto sob validação da hierarquia acima. As organizações mais abertas e participativas delegam no próprio colaborador a responsabilidade de se autoavaliar, com uma parte do controlo atribuída à chefia. Outras ainda centralizam a avaliação num órgão de “*Staff*” pertencente ao departamento de RH. Outras há em que a responsabilidade é atribuída a uma comissão de avaliação. (Chiavenato, 2002).

Para Caetano (2008) a decisão sobre que fontes a adotar é um passo crítico na planificação do sistema de avaliação e, deve ser ponderada tendo em conta os benefícios, objetivo estratégico, bem como as vantagens e desvantagens associadas às fontes. Das mais vulgarmente utilizadas temos:

**Chefias diretas** - A avaliação de desempenho, na maioria das vezes, é da responsabilidade do chefe direto, a quem também cabe o acompanhamento do avaliado, o “*feedback*” e a comunicação dos resultados. No entanto, muito raramente possui conhecimento especializado para executar cabalmente o processo de avaliação, suportando-se na assistência do órgão de recursos humanos.

**Auto avaliação** - Delimitado por determinados parâmetros fornecidos pelo chefe de linha cada colaborador, avalia constantemente a sua própria eficiência e eficácia de modo a ter uma noção da sua performance. Para tal, o colaborador preenche um questionário e submete-o ao seu superior hierárquico para juntos analisarem os resultados, acordarem as providências a serem tomadas e os objetivos futuros. Meyers 1991 citado por Caetano, (1998, p. 80) defende que o modelo traz vantagens na medida em que altera o papel da chefia no processo, de juiz para conselheiro, aumentando a probabilidade de desenvolvimento de planos e objetivos que satisfaçam ambas as partes no processo de avaliação (colaborador e chefia).

**Comissão de avaliação** - Trata-se de um painel multi-departamental que se reúne no fim do ciclo de avaliação com o objetivo de validar a avaliação final global. É geralmente formada por “...*membros permanentes e estáveis (como... “o dirigente do órgão RH” ...)* que participam de todas as avaliações e seu papel é moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões organizacionais...”. Os membros transitórios são o gerente e seu superior’. (Chiavenato, 2002, p.227).

**O “feedback” a 360°** - Nos últimos anos vulgarizou-se a designação “avaliação ou “*feedback*” a 360°”, aplicada a processos de avaliação circular, onde participam os diferentes atores que interagem com o avaliado e, que afetam e são afetados pelo seu desempenho: abrange o superior hierárquico, os clientes, os fornecedores, os colegas e todos os demais que estão à volta do avaliado, numa abrangência de 360°. Por esta via é

uma ferramenta poderosa e constitui um precioso auxiliar para alterar atitudes e comportamentos do avaliado. (B. da Camara et al., 2005, obra citada, p.342)

Segundo Caetano (2008, p. 57) o interesse principal reside no facto do avaliador poder receber “*feedback*” acerca do seu desempenho nas diferentes perspetivas permitindo-o um retrato do impacto do seu trabalho nos diferentes grupos. Essa avaliação a 360° que requer um clima organizacional de confiança e abertura, é na realidade um processo de “*feedback*” (entre vários) no quadro do desenvolvimento do avaliado. Não pode ser confundido com avaliação de desempenho mas, como complemento. Tem utilidade sobretudo, como instrumento de gestão do desempenho no desenvolvimento das competências das chefias e supervisores.

### **2.3.7 Erros comuns e formação**

Falar da gestão de desempenho como instrumento fundamental na gestão de recursos humanos, implica referir, mesmo que de forma sucinta, sobre os erros mais comuns, cometidos no processo. Para a manutenção da sua credibilidade e eficácia, é fundamental que a empresa cultive um clima de justiça e objetividade na avaliação. B. da Camara et al., (2010) aponta os erros a seguir, descritos como sendo os mais comuns:

- **Efeito de halo** - É a influência que uma classificação boa ou má, a um único fator, pode exercer no avaliador e, leva-lo a classificar bem ou mal uma diversidade de outros fatores, por inércia.
- **Erro de semelhança** – Quando o avaliador classifica os avaliados do mesmo modo que ele foi avaliado
- **Baixa motivação do avaliador** - Poderá ocorrer quando, sabendo que da avaliação dependem prémios de mérito significativos, o avaliador hesite em atribuir uma classificação realista.

- **Não diferenciação dos desempenhos** – o avaliador generaliza a classificação dos seus subordinados como forma de evitar conflitos ou recriminações que uma diferenciação acarretaria.
- **Decisão prévia sobre a classificação** — O avaliador decide sobre a classificação de desempenho do colaborador, antes mesmo de terem tido a entrevista de avaliação.
- **Estereótipo** – O avaliador toma a sua decisão com base nas percepções que tem do avaliado ou do seu grupo.
- **Efeito de clemência** – Característica individual que leva uma pessoa a avaliar os outros sempre da forma muito positiva.
- **Erro de severidade** – tendência em atribuir a uma pessoa uma cotação mais alta ou mais baixa do que corresponde ao seu comportamento.

Quando acontecem, os enviesamentos na avaliação, sobretudo se apercebidos pelo avaliado, trazem graves problemas de credibilidade ao sistema e impedem que o mesmo desempenhe o papel para que foi criado: de “...*motivar os empregados que mais e melhor contribuíram para o desenvolvimento da empresa e estimular os restantes a melhorar o seu performance*” (B. da Camara et al., 2005, obra citada, p. 339).

Por esse motivo vários autores levantam a questão da importância da formação tanto para o avaliador como para o avaliado. Souza et al. (2007) defende que essa formação para avaliação de desempenho deve inserir-se num amplo contexto de preparação dos gestores para atuarem num sistema complexo, que é a de gestão do desempenho. Além disso, a preparação dos gestores, que deve ser um processo contínuo, também deve envolver aspetos comportamentais, uma vez que o desempenho humano deriva tanto das relações de trabalho quanto das relações humanas, já anteriormente referido.

### 2.3.8 Métodos de avaliação

Caetano (1998) listou os principais métodos de avaliação de desempenho que receberam maior atenção, quer em termos práticos, pelas organizações, quer pela pesquisa:

#### 2.3.8.1 Escalas ancoradas em traços

Consistem na disposição de traços e de linhas contínuas com vários números ou adjetivos expondo apenas os extremos da escala ou abrangendo posições intermédias. Os adjetivos servem de referência aos avaliadores para o posicionamento do desempenho do avaliado na escala. Estas podem adotar formatos diversos dependentes tanto da definição das dimensões de desempenho quanto das respostas possíveis para cada escala. O número de fatores, graduados nalguns casos numa escala de 1 a 3, de 1 a 5, de 1 a 7, varia conforme a organização e cargo em causa, sendo menos detalhados nos cargos mais abaixo na organização. O conjunto de dimensões podia compreender por exemplo: responsabilidade, quantidade de trabalho, liderança potencial, consciência, desempenho global etc. A escala a seguir (quadro 2), é um exemplo entre vários formatos de avaliação das dimensões atrás referidas que no caso, pondera a capacidade do avaliado em resolver questões de forma ponderada, avaliando e assumindo as consequências dos seus atos.

**Quadro 2 - Exemplo de escala de avaliação**

Abaixo da média    1-5  
Média                6-10  
Acima da média    11-15

Pontuação [   ]

Exemplo 7:            **responsabilidade:**

1	2	3	4	5	6	7
Evita as responsabilidades, não assumindo as consequências dos seus actos.						Revela grande ponderação na resolução das questões. Avalia e assume integralmente as responsabilidades dos seus actos.

Fonte Caetano (1998). pág. 52.



Cada uma das graduações, para cada característica, recebe uma descrição ou legenda explicativa com o fim de guiar o enquadramento do empregado nesta característica. Pode-se fazer uma ponderação de pesos para cada característica, que envolve uma média dos pesos atribuídos pela liderança, para cada característica.

O método é chamado de “escala gráfica” porque através dos resultados é possível criar gráficos evidenciando os pontos de destaque positivos e negativos do empregado. A soma dos pontos de cada característica representa a pontuação total obtida pelo empregado na avaliação final. O autor afirma que este método foi o mais largamente aplicado pelas empresas e, que as suas principais vantagens estão ligadas ao facto de não de consumir muito tempo na sua implementação, e de permitir a mensuração que, por sua vez, permite a comparação entre os resultados obtidos. Entretanto o facto de este método ancorar-se na personalidade, torna-o pouco adequado para dar o “*feedback*” ao avaliado: “...*falta de especificidade, suspeita de subjetividade (pelo avaliado), falta de orientação no que se refere a mudanças eventualmente sugeridas pelo avaliador (e.g., McGregor, 1957)*”.(Caetano, 1998, p.53). Apesar de críticas, diversos estudos mostram que a escalas gráficas não perdem muito em termos de qualidade em relação a outras escalas.

#### **2.3.8.2 Incidentes críticos**

O método consiste no registo dos desempenhos excepcionais, ou seja dos extremos. A chefia observa e regista os desempenhos excepcionais positivos ou negativos que sejam determinantes para o êxito do trabalho. A anotação é individual para cada subordinado de modo a prestar-lhe o “*feedback*” concreto e específico sobre os seus extremos. A maior vantagem que apresenta, advém do facto de se concentrar nos aspetos comportamentais o que permite perceber os fatores circunstanciais em que ocorre o desempenho. Quanto às desvantagens apresenta algumas sendo as mais referenciadas: o tempo consumido pelos avaliadores (o que cria resistência na sua utilização); o facto de não permitir o controlo da subjetividade do avaliador na escolha dos padrões de desempenho e incidentes

relacionados; intempestividade do “*feedback*”; e pelo facto de não poder ser mensurado não permitir comparações entre os indivíduos.

#### **2.3.8.3 Escala de escolha forçada**

Segundo Caetano (1998, p. 57) o método foi desenvolvido por uma equipe de técnicos Americanos, durante a segunda guerra mundial. A avaliação é feita com base em blocos de frases descritivas ou afirmações de determinadas alternativas de desempenho individual, de entre as quais o avaliador forçosamente escolhe apenas uma. A vantagem advém do facto de o avaliador não ter a possibilidade de distorcer a cotação que atribui aos colaboradores, uma vez que o valor das afirmações é calculado estatisticamente e não por ele. A desvantagem mais representativa reside no seu secretismo que impede ao avaliador de dar o necessário “*feedback*” ao avaliado por desconhecer a classificação atribuída.

#### **2.3.8.4 Escalas ancoradas no comportamento**

Geralmente conhecidas por BES (“*behavioral expectations scales*”) foram propostos por Smith e Kendall (1963), visando avaliar comportamentos inferidos baseando-se na observação da atuação do avaliado. No formato mais simples representa um conjunto de escalas de avaliação comportamental focalizada nas principais dimensões do trabalho, dependentes do cargo ocupado pelo avaliado, às quais podem ser juntados testes de conhecimento. Estas dimensões, por exemplo, podem incidir sobre conhecimentos ou competências profissionais, responsabilidade e respeito, quantidades de trabalho, qualidade de trabalho, iniciativa, cooperação, etc. Cada dimensão é acompanhada de uma breve descrição. Cada escala indica o grau de desempenho do avaliado numa determinada dimensão, segundo uma classificação que pode ir de péssimo a excelente.

Nalguns formatos, cada dimensão está associada a um adjetivo numérico o que permite a obtenção de um “*score*” geral da classificação combinada, fazendo ou não uma ponderação

dos valores das dimensões. A ficha de avaliação é vulgarmente acompanhada de legendas explicativas (quadro 3) e em certas organizações os avaliadores chegam a receber formação sobre os procedimentos. Esta serve de base para o avaliador enquadrar na dimensão que servir melhor o comportamento do avaliado no ciclo.

#### Quadro 3 - Exemplo de escalas comportamentalmente ancoradas

**Dimensão do cargo:** planear, organizar e calendarizar o projecto e as datas requeridas

- 7 - **Excelente** - Desenvolve um plano de projecto compreensivo, documenta-o bem, obtém a aprovação necessária e distribui o plano a quem interessa.
- 6 - **Muito bom** - Planifica, comunica e observa os aspectos importantes; verifica semana após semana o progresso do projecto relativamente aos danos. Mantém actualizados os gráficos das realizações do projecto e utiliza-os para otimizar quaisquer modificações necessárias.
- 5 - **Bom** - Manifesta ocasionalmente problemas operacionais menores, mas comunica com eficácia. Visualiza todas as partes do trabalho e programa cada parte; procura superar a calendarização.
- 4 - **Médio** - Satisfaz os constrangimentos de tempo dos clientes; excessos de tempo e de custos são pouco frequentes. Faz uma lista das datas previstas e revê-as à medida que o projecto progride, acrescentando geralmente acontecimentos não previstos. Provoca queixas frequentes dos clientes.
- 3 - **Abaixo da media** - Os planos são pouco definidos. E frequente estabelecer prazos irrealistas. Não consegue planear mais do que um ou dois dias para a frente.
- 2 - **Muito fraco** - Não tem plano ou prazos de segmentos de trabalho a realizar.
- 1 - **Inaceitável** Raramente, se alguma vez, completa o projecto por falta de planeamento e parece não se preocupar. Falha repetidamente devido a falta de planeamento.

Fonte – Caetano (1998,p. 61)

A principal vantagem apontada a estas escalas, é que permitem superar erros psicométricos (halo / severidade tendência central). Para além do mais permitem quantificar a avaliação e assim obter a pontuação das dimensões em avaliação facilitando o “*feedback*” ao avaliado.

Os custos elevados de concepção são referidos como sendo uma das desvantagens deste processo. Tem sido apontado como o método que mais garante a qualidade em termos psicométricos mas, estudos de vários autores revelam resultados contraditórios. Enquanto alguns estudos indicam os BES como isentas de erro, outros questionam esse mérito. (Caetano, 1998, p 62.)

#### **2.3.8.5 Escalas de padrões comportamentais mistos**

Escalas de padrões comportamentais mistos as MSS (“*mixed standard scales*”) caracterizam-se por apresentarem para cada dimensão, três âncoras comportamentais específicas representando três níveis diferentes; desempenho médio, desempenho inferior e, desempenho acima da média. Contudo, se nos BES os padrões estão juntos, nas MSS a apresentação é aleatória sendo as respostas apontadas apenas quando os itens de cada dimensão são reagrupados. As dimensões não trazem as explicações e, as âncoras ou padrões de comportamentos das várias dimensões são apresentadas aleatoriamente.

Continua o autor explicando que, as vantagens são idênticas às obtidas nas escolhas forçadas o que permite o controlo dos erros psicométricos já referidos. Também permite obter “*scores*” globais, o que o torna recomendado para os sistemas de avaliação que visam a atribuição de prémios. Entretanto as desvantagens são também consideráveis devido ao tempo consumido no processo de avaliação e por não permitir “*feedback*” adequado acerca da cotação e consequentemente, impedir comentários do avaliador, tendentes ao melhoramento do desempenho do avaliado.

#### **2.3.8.6 Escalas de observação comportamental**

As BOS, “Behavioral Observation Scales” desenvolvidas por Latham<sup>8</sup> e Wexley (1977) também partilham certas características com as BES, sendo as diferenças sobretudo no tipo

---

<sup>8</sup> Of State Professor of Organizational Effectiveness -PhD, University of Akron MS, Georgia Tech BA, Dalhousie University

de julgamento pretendido. No BOS o que se procura saber é a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito nas BES (que procura saber em que medida uma certa descrição corresponde ao desempenho de uma pessoa). O instrumento de avaliação compreende uma escala de classificação aditiva em que após as respostas o avaliador soma as pontuações relativas às frequências dos comportamentos observados.

As vantagens são idênticas às apontadas ao BES no que se refere ao “*feedback*”. A participação dos avaliadores no arrolamento dos acidentes críticos é tida como um ponto positivo. A ausência de erros psicométricos na aplicação destas escalas ainda não foi demonstrada.

#### **2.3.8.7 Listas de verificação**

Semelhantes às escalas de verificação, consistem em listas de comportamentos geralmente com vários itens referentes a uma mesma dimensão, em que o avaliador assinala as respostas que no seu entender aplicam-se ao avaliado. Certas listas requerem uma média ponderada uma vez que são atribuídos pesos diferentes, conforme a importância das descrições. O “*score*” global é dado pela soma do número dos itens assinalados. A vantagem reside na sua facilidade de aplicação, não se colocando grandes problemas com o efeito do halo. Porém podem emergir problemas com a severidade. A desvantagem mais preponderante está ao nível do “*feedback*” pelo facto do avaliador não ter acesso aos valores dos itens.

#### **2.3.8.8 Ordenação simples**

Nesta abordagem cada empregado é continuamente comparado com os demais cargos idênticos, ao mesmo tempo. No final, obtém-se uma lista dos avaliados hierarquizados, do melhor para o pior, em função do desempenho de cada um. Essa ordenação poderá basear-se no desempenho global, ou então, nas dimensões definidas.

#### **2.3.8.9 Método de comparação aos pares**

Esta abordagem pretende comparar cada colaborador com os demais mas, com um de cada vez. No final obtém-se uma lista com os nomes hierarquizados sendo a posição definida pelo número de colegas que o avaliado superar.

#### **2.3.8.10 Distribuição forçada**

Esta abordagem está muito relacionada com estratégias de recursos humanos ao nível de distribuição de prémios. Permite comparar os colaboradores e ordená-los em grupos de desempenho considerados idênticos. A administração transmite ao avaliador instruções específicas dos graus de desempenho em termos de percentagens e cotas estabelecidas para cada nível, onde o avaliador deve forçosamente integrar os avaliados. O resultado da avaliação retratado através de uma lista, tinha que ser necessariamente “péssimo” (ex. 10%), “sofrível” (ex. 20%), “regular”(ex. 40%), “bom”(ex. 20%) e apenas uma reduzida parte com desempenho “excelente” (ex. 10%). Muitas vezes serviu como subsídio para aumentos salariais ou distribuição de prémio nas empresas.

Assim como os já referidos métodos baseados na comparação, a principal vantagem reside no baixo custo e no facto de poder justificar decisões ao nível da gestão do pessoal, uma promoção por exemplo. Contudo não permite o “*feedback*” adequado e os critérios de avaliação podem mesmo ser do desconhecimento dos avaliados.

#### **2.3.8.11 Padrões de desempenho**

Este método está relacionado sobretudo com o trabalho operacional e assumiu um papel de destaque na teoria científica do trabalho de Taylor. Embora requeira muito trabalho prévio, a sua aplicação é simples uma vez que consiste, num determinado período, em comparar os resultados do trabalho dos colaboradores, com o padrão definido para o seu cargo, explica

Caetano, (1998). Aos desvios são dispensados atenção especial e sugerem-se medidas corretivas, em termos de formação, ao avaliado.

As desvantagens estão relacionadas com o custo de implementação e com o facto de depender em larga medida de julgamentos avaliativos. Sendo os padrões instituídos, baseados na observação do desempenho de certos trabalhadores em particular, a escolha destes pode não ser a mais adequada, e os avaliados podem não aceitar os padrões definidos, nomeadamente o ritmo e quantidade de trabalho que lhes são exigidos. (Carroll e Schneier, 1982).

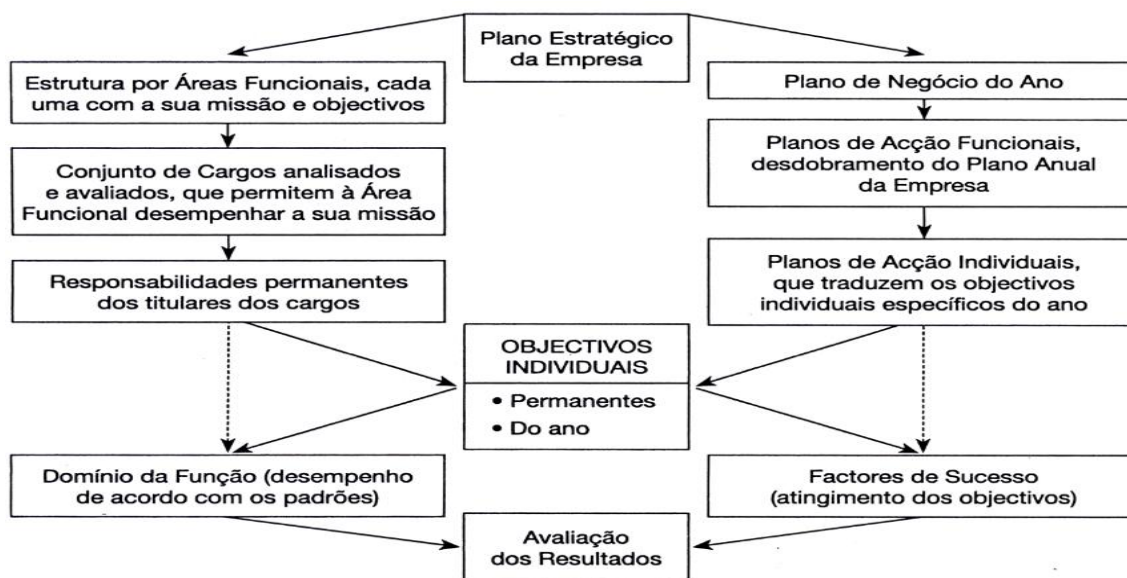
#### **2.3.8.12 Avaliação por objetivos**

- O método GPO, preconizado por Peter Drucker em 1954, consiste na análise e comparação dos resultados do desempenho com os objetivos padrão previamente estabelecidos. Os resultados devem ser mensurados de acordo com a sua contribuição para o sucesso da empresa. Dá-se uma ênfase muito especial no desenvolvimento do auto controlo e saliente-se que *“uma das maiores contribuições da gestão por objetivos é o facto de nos permitir substituir a gestão através da dominação por uma gestão através do auto controlo”* Drucker (1954, p 162) citado por Caetano (1998, p. 72). O seu objetivo primordial é:
  - “Alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa;
  - Mobilizar os colaboradores para o desenvolvimento desses objetivos;
  - Faze-los agir na sua concretização”. (B. da Camara et al, 2010, obra citada, p. 424).

Os autores explicam que, o primeiro aspeto, no que se refere à gestão, é basicamente para estabelecer e assegurar um forte enraizamento dos objetivos individuais dos colaboradores nas estratégias da empresa. Estes objetivos são na grande maioria, de carácter permanente e

repetem-se ao longo dos anos, embora com ponderações diferentes. Outros resultam dos planos de negócio anual da empresa e que não se repetem nos anos seguintes.

**Quadro 4 - Ilustra a ligação existente entre o plano estratégico e os objetivos individuais**



Fonte: B. da Camara et al., 2010, obra citada, p.427

Se o colaborador cumpre com os objetivos individuais permanentes, (quadro 4) quer dizer que domina a função isto é, possui as competências necessárias para o desempenho exigido nos padrões esperados pela empresa. Se atingir os objetivos do ano, significa que alcançou, ou mesmo, superou as metas fixadas para esses objetivos. O conjunto dos objetivos deve ser estabelecido no início do ciclo de desempenho para que se não tenha dúvidas do que se espera dele e como vai ser avaliado.

Segundo os mesmos autores os planos de atividade admitem três tipos de objetivos: os de equipa - que são os objetivos globais do sector em que o colaborador está afeto e referente aos quais todos se responsabilizam; objetivos individuais, que resultam do desdobramento dos objetivos da equipa em que o colaborador se insere e para os quais é responsável pelo resultado; e os objetivos comportamentais que estabelecem as âncoras ou padrões que a empresa espera da atuação dos seus colaboradores, quer no relacionamento interno com os



colegas, quer no ambiente externo. Estes objetivos comportamentais representam os valores e cultura da empresa, imprescindíveis para a atuação da empresa na sua atividade.

### **Tipos de objetivos**

De acordo com os mesmos autores, frequentemente, são apontados cinco tipos diferentes de objetivos: **objetivos do negócio:** que representam as contribuições individuais dos colaboradores, para a realização do plano de atividades da empresa; **objetivos comportamentais:** que compreendem as dimensões comportamentais que o avaliado deve pautar na execução de suas tarefas; **objetivos de melhoria pessoal:** que visam o auto desenvolvimento necessário para que o avaliado melhore o seu desempenho futuro; **objetivos de incentivo e contribuições de longo prazo:** dizem respeito a resultados plurianuais que os avaliados devem conseguir por etapas com vista as finalidades requeridas; **objetivos de desenvolvimento de pessoas:** enquadram-se numa visão que considera os empregados como um ativo vital da empresa e o seu progresso, uma prioridade. Estão afetos a quem cabe a gestão de pessoas. Normalmente consistem em proporcionar novos desafios profissionais aos avaliados, em dar “*feedback*”, fazer o “*coaching*”, propor treinos e formações, etc.

### **Identificação dos objetivos**

Os objetivos podem ser permanentes ou do ano. A identificação dos de carácter permanente, provém da razão de ser da função (80% das tarefas desenvolvidas) e dos seus fatores críticos de sucesso, identificados na descrição de função (20%). Os objetivos do ano resultam dos planos de atividades ou de negócios para esse ano e, não se repetem no futuro normalmente.

Para evitar a subjetividade, garantir o compromisso fundamental do trabalhador com vista a sua prossecução, e a clareza necessária, os objetivos devem-se basear num conjunto de requisitos, vulgarmente conhecidos por SMART, sigla que, na língua Inglesa são as iniciais

de cada um deles. Assim: **S** “*specific*” devem ser específicos, claros e definidos de forma inequívoca; **M** “*measurable*” - devem ter associados uma métrica que permita concluir, sem equívocos, se foram atingidos ou não; **A** “*attainable*” – devem ser atingíveis; **R** “*relevant*” – devem ser relevantes ou seja estar contidos na função do colaborador; **T** “*time bound*” devem ser calendarizados ou seja devem indicar quando que se espera que os resultados sejam reais.

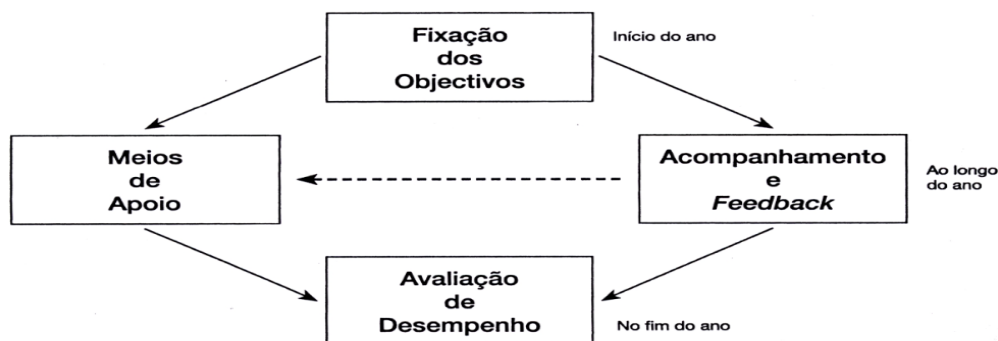
## Mensuração

Para medir os objetivos e acompanhar o progresso da atividade desenvolvida pelo colaborador, estabeleceu-se métricas vulgarmente conhecidas por KPI “*Key Performance Indicators*”, os quais o colaborador, dentro de uma margem negocial, se compromete a atingir ou mesmo ultrapassar. O controlo é feito com registos numa ficha individual, ex., (anexo 4), onde constam também as ponderações de cada objetivo e datas de conclusão.

## Etapas do processo

O ciclo de desempenho é regulado por ciclos e habitualmente decorre no período de Janeiro a Dezembro, correspondendo ao ano civil. Caetano (1998) ancora-se na descrição de Raia, (1974) para referir às etapas do processo GPO. Descreve-o como sendo formado por quatro etapas: formulação dos objetivos, planeamento e ação, auto controlo e, revisões periódicas, consoante quadro a seguir.

**Quadro 5 - Ciclo ou etapas de desempenho**



Fonte: B. da Camara et al., 2010 p.422

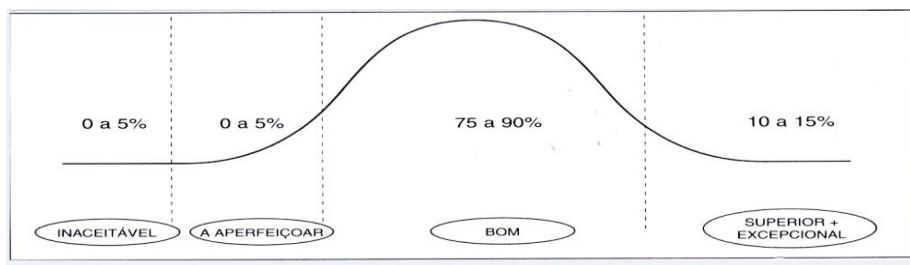
- **Formulação dos objetivos** - Dá-se inicialmente a fixação de objetivos globais de longo prazo para a empresa, que derivam numa segunda etapa na definição de objetivos de curto prazo para a organização. Estes vão numa terceira etapa moldar os objetivos dos departamentos que por sua vez suportam a definição dos objetivos individuais, conforme a hierarquia e responsabilidade de cada cargo específico.
- **Planos de ação** - nesta etapa, definem-se os meios necessários para que cada visado possa alcançar seus objetivos, estabelecendo as atividades, sua calendarização, prioridades, etc.
- **Autocontrolo** - Visa controlar e corrigir eventuais desvios de desempenho relativamente aos objetivos fixados. O detentor do cargo avalia o grau de implementação dos próprios objetivos tendo como fim o “*feedback*” da sua performance.
- **Revisões periódicas:** Compreendendo duas etapas distintas e complementares, na primeira confere-se o grau de desempenho individual e da organização, com os objetivos estabelecidos, com vista a resolução de problemas e eventual redefinição de certos objetivos. Pode ser trimestral, semestral etc., conforme a empresa. Na complementar e última etapa do processo, dá-se a avaliação do desempenho global de cada colaborador “...*tendo em vista reforçar comportamentos, aumentar a motivação, atribuir recompensas, desenvolver as competências, planejar carreiras profissionais, etc., consoante os próprios objetivos e a cultura da empresa. Esta avaliação realiza-se geralmente, com uma periodicidade semestral ou anual.*” (Caetano, 1998 p. 74).

## Avaliação final

A avaliação final é feita numa sessão ou entrevista entre o avaliado e o avaliador, sua chefia na maior parte dos casos. A entrevista deve ser realizada num clima de assertividade e, portanto com base nos factos, com vista a um resultado, mais justo e sem enviesamentos. É que esses resultados, em regra, são classificados em cinco opções diferentes (excecional, superior, bom, insuficiente, inaceitável) e são de extrema importância quer para o colaborador quer para a empresa. Para o trabalhador, uma avaliação injustamente baixa pode criar um forte sentimento de revolta, afetar a sua motivação e consequentemente seu desempenho. Para a empresa causa efeitos negativos tendo em conta que fundamenta-se nesses dados para tomar decisões de gestão.

Para assegurar a distribuição das classificações do desempenho ao que é normalmente esperado, as empresas têm vindo a ancorar-se na distribuição forçada. Mas o mais comum é utilizarem a curva de distribuição de desempenho (curvas de Gauss)<sup>9</sup> (quadro 6). A atribuição das classificações é gerida pelo departamento de recursos humanos. (B. da et al., Camara 2005 e, 2010, obra citada, p. 436).

**Quadro 6 - Curva de distribuição de desempenho**



Fonte B. da Camara et al, 2005, p.350

<sup>9</sup> Johann Carl Friedrich Gauss (1777/1855), um matemático, astrónomo e físico Alemão. Conhecido como o príncipe dos matemáticos, muitos o consideram o maior génio da história da matemática.

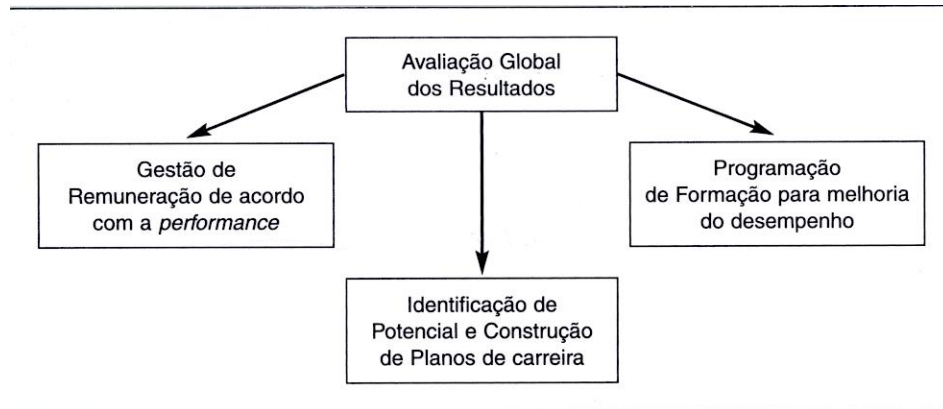
## **2.4 Harmonização das avaliações**

O mesmo autor defende que essas curvas tendem a estabelecer um modelo para as classificações mas, não bastam para garantir a harmonia dos resultados. Referem-se a casos em que, devido a participação de chefias de diferentes sectores e, portanto, com sensibilidade e capacidade de julgamento distintas, os resultados globais de avaliação devem ser questionados. Para o efeito cada avaliador apresenta a sua proposta de avaliação e submete-o para o departamento de recursos humanos antes de o comunicar ao avaliado. A calibragem pode ser feita pelo departamento e Administração ou num painel em que participam outros gestores da empresa. Destaca como sendo essencial “...evitar uma política de facto consumado, em que o Director..., DRH e a Administração... sejam confrontados com classificações de desempenho que já foram discutidas e transmitidas aos interessados, tornando-se praticamente impossível voltar atrás.” (B. da. Camara et al., 2010, obra citada, p.439).

## **2.5 Consequências da avaliação**

Para os referidos autores a aplicação do sistema de avaliação de desempenho deve produzir efeitos no reforço da motivação individual e no compromisso do colaborador com a cultura, valores e objetivos de negócio da empresa. Para além de refletirem-se nos campos referidos no diagrama (quadro 7), afetam a vida do empregado ao possibilitar-lhe progredir do mínimo ao máximo no grupo a que está afeto na grelha salarial da empresa, conforme o mérito reconhecido.

**Quadro 7 - Consequências da avaliação de desempenho**



Fonte – B. da Camara et al., 2005, p. 351

O carácter formal que o processo acarreta visa não só a defesa do avaliado como também a criação de um histórico na empresa que permite desenhar planos de carreira, formação e desenvolvimento, de acordo com o potencial.

### **3 SHELL CABO VERDE SARL**

#### **3.1 Caracterização**

Cabo Verde é um país pequeno e insular e em que mais de 50% da população se concentra numa só ilha. Essa estrutura insular impõe a qualquer empresa de base nacional custos elevados de manuseamento e normalmente investimentos avultados na replicação de infraestruturas e redes de distribuição. As empresas distribuidoras têm elevados custos de operação para abastecimento das várias ilhas com ênfase para o peso enorme nos custos de distribuição (esmagadoramente distribuição primária), obviamente mais cara do que se fosse feita em terra firme.

O Governo aposta forte na racionalização do sector energético onde se inclui o sector dos combustíveis, tendo em agenda a constituição de uma empresa de logística entre as duas companhias petrolíferas do país. Os estudos e as negociações para o efeito estão em curso. Um novo regime de preços para o sector dos combustíveis foi recentemente aprovado tendo o regime de preços fixos sido substituído pelo regime de preços máximos.

O país está a desenvolver projetos em energias no sentido de instalar parques eólicos na Praia, em S.Vicente, no Sal e na Boa Vista e Brava, e aumentar assim a taxa de penetração das energias renováveis no total da energia produzida no país, em mais de 25%. Decorre também um amplo programa de infraestruturação do país com o apoio do MCA com construção de portos, estradas, aeroportos, etc.

#### **Atividade e história**

A Shell está presente em Cabo Verde desde 1919, altura em que se criou a Lisbon Coal and Oil Co. Ltd. Em 1930 o nome foi alterado para Shell Company of Portugal, Ltd. e,

posteriormente, em 1953, para Shell Portuguesa, SARL, filial da empresa portuguesa do mesmo nome.

Na sequência do advento da independência do arquipélago em 1975, o governo decretou em 30 de dezembro de 1976, que a filial portuguesa fosse transformada numa sociedade anónima de direito cabo-verdiano. Em 20 de julho 1977 o mesmo governo autorizou a transferência de “toda a atividade que a primeira exercia no arquipélago, transmitindo todos os correspondentes bens e direitos, ativos e passivos...”. Os contratos de trabalho, foram salvaguardados e mantiveram-se em vigor com a Shell Cabo Verde SARL (SCV) nos mesmos moldes que anteriormente “...expressamente todos os direitos adquiridos enquanto estiverem ao serviço dessa empresa”.

De acordo com os estatutos, a nova empresa, tinha como objeto principal o “comércio de petróleo e seus derivados e o comércio de transportes mecânicos ou de outra espécie”. O contrato de concessão estabelecido entre o estado e a nova empresa era válido por um período de 20 anos. Tal contrato autorizava-a a fornecer em regime de exclusivo e pelo mesmo período, combustíveis líquidos a navios que demandassem Ilha de S. Vicente, a aeronaves na ilha Sal e a explorar as instalações e oleodutos afetos às operações de fornecimento. O contrato ainda estipulava a concessão pelo mesmo período, sem exclusivo de outras atividades tais como importação, armazenagem, distribuição e venda no mercado interno.

O mesmo contrato estipulava claramente que a “...cessionária obriga-se a fazer fornecimentos através das instalações respetivas por conta de empresas congéneres...em condições...justas e economicamente aceitáveis...de harmonia com os usos internacionais de fornecimentos de combustíveis líquidos à navegação marítima e aérea”. (artigo 4º do contracto de concessão).



Em 1979 o estado funda a empresa Enacol, uma empresa estatal que começou a operar nas áreas onde a SCV não detinha a exclusividade. Pouco a pouco começou a prestar serviços nas áreas onde a empresa detinha o exclusivo.

Em 1984 foi constituída uma “*joint venture*” para a melhoria das condições de transporte do navio Boavista propriedade da Companhia de Navegação Arca Verde. A SCV investiu vinte mil contos e constituiu-se a Conchave, companhia de Navegação Concha Verde, cujo objeto era “... a exploração do transporte marítimo de produtos petrolíferos e seus derivados e de mercadorias diversas”, passando a Shell a deter 50% do capital.

Em setembro de 1987 a SCV acabou por adquirir os restantes 50% do capital, até então detido pela Companhia de Navegação Arca Verde. Mais tarde em dezembro de 1993 a Shell adquire o N/T Mاتيota, um navio tanque costeiro para fazer face às necessidades da distribuição de produtos a granel inter-ilhas.

Em setembro de 1996, um novo acordo entre a SCV e o governo de Cavo Verde, denominado de “Convenção de Estabelecimento”, foi firmado por um período de mais 50 anos, contados a partir de 1 de janeiro de 1997. Entretanto, a empresa deixou de beneficiar do regime de exclusividade, passando a operar em regime de copropriedade. Em contrapartida, por um período de dez anos, renovável, o estado de Cabo Verde obrigava-se a não conceder o estabelecimento, em território nacional, a mais nenhuma empresa no domínio do comércio de derivados do petróleo. Passados os primeiros dez anos, em 2007, o estado entendeu não renovar o regime de exclusividade.

Em 2009 o Grupo Shell (GS) autorizou a sua filial em CV a adquirir dois navios de 1800 m<sup>3</sup>, em regime de “*leasing*” de “casco nu”, por um período de 10 anos, respondendo às exigências das autoridades marítimas internacionais no transporte de produtos pretos em navios de casco duplo e ao novo modelo de consumo da Electra centralizado no fuel oil bem como às previsões de crescimento da procura interna.

## **Controlo acionista sobre a empresa**

A empresa pertence 100% ao GS mais precisamente à Shell Petroleum Company Ltd (99.98% das ações), Mexican Eagle Oil Co. Ltd e Asiatic Petroleum Co. Ltd, ambas empresas do Grupo.

De acordo com os Estatutos os órgãos sociais da empresa, eleitos por períodos trienais, são:

- Conselho de Administração composto “...de um mínimo de quatro e de um máximo de cinco administradores eleitos pela Assembleia Geral.”
- Assembleia Geral cuja mesa.
- Conselho Fiscal constituído

A companhia dispõe de um manual de autoridade estatutário e de manuais organizacionais.

### **3.2 Estratégia da empresa**

A aplicação da visão<sup>10</sup>, missão e objetivos é feita através da definição de planos de investimento e de atividade e, dos respetivos orçamentos, em conformidade com os objetivos de longo prazo. O tipo de competição no mercado bem como a estratégia da empresa é largamente condicionado pela regulamentação do mercado. Assim, tendo em conta a introdução do regime de preços máximos a competição pelos custos assume hoje importância crucial. Para dar resposta a esses condicionalismos, a empresa adotou como estratégia, a qualidade do serviço prestado ao cliente, a excelência operacional, e a liderança pelos custos.

Paralelamente, tendo em conta o seu “*know how*” no sector de transporte marítimo, resultou na opção estratégica de adquirir os navios anteriormente mencionados beneficiando do

---

<sup>10</sup> SOPAF VISION: "Ser líder no mercado de produtos petrolíferos nos países onde operamos, em termos de valor para o cliente, para o acionista e para o empregado de forma segura e responsável com o ambiente.

efeito “*first mover advantage*”<sup>11</sup>, já que a rentabilização dos meios das duas companhias são fortemente dependentes dos volumes.

Presentemente está em negociações para a venda da quase totalidade das subsidiárias em África, já que a Shell Internacional decretou a decisão estratégica de desinvestimento no continente.

### **Modelo de negócio**

A estrutura organizativa da SCV, reflete a organização do GS, em que os mercados e as áreas funcionais estão agrupados numa cadeia de comando a nível mundial, com estruturas de coordenação a nível regional a diversos níveis. A SCV está inserida na Sopaf (Shell Oil Product Africa) para os mercados rodoviário, gás, lubrificantes e betumes. A nível da marinha ela está inserida na Ibenaf (Ibéria e Norte de África) e que inclui Cabo Verde, Gibraltar, Marrocos, Tunísia e Espanha) e na aviação ela insere-se na Mesaf (anexo nr 3).

A estrutura organizacional da empresa tem na sua composição, elementos de estrutura divisional por produto/clientes e, regional, na sua ligação com as estruturas regionais diversas do grupo e ainda aspetos de estrutura funcional na medida em que há áreas funcionais específicas que dão suporte a toda a organização “*corporate functions*” e aos mercados em particular. Nessa ótica, os departamentos de operações, finanças e recursos humanos são funções “*corporate*” que dão suporte a toda a organização sendo os departamentos “*retail*”, aviação, “*B2B*” e “*marine*”, as verdadeiras áreas de negócio.

---

<sup>11</sup> Tem a ver com o momento de entrada no mercado. Os pioneiros avançando rapidamente na curva da experiência e criam dificuldades aos novos entrantes pela fixação de preços a um nível que dificulte que os outros entrem dada a sua estrutura de custos mais pesada.

## Dimensão, volume de negócios

Ao longo dos anos a empresa tem apresentado uma boa rentabilidade. O quadro abaixo mostra a evolução das quantidades vendidas (em milhares de toneladas métricas), do volume de negócios e dos lucros líquidos nos últimos anos (valores em milhares de contos).

**Quadro 8 - Evolução do volume de negócios nos últimos 7 anos (2011 até agosto)**

Anos	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Volumes	179	159	144	129	133	111	94	
Volume de Vendas	7,602	10,228	11,059	9,461	12,245	8,25	8,184	
Market Share	63%	62%	59%	52%	51%	45%	35%	31,55%
Resultados líquidos	418	548	572	496	359	101	262	

Fonte: Departamento Financeiro da Shell

Em termos de volume a empresa manteve durante longos anos o domínio do mercado com quotas de mercado acima dos 60%. Entretanto, nos últimos anos, fruto de vários fatores aqui não referidos devido às limitações do trabalho, a quota de mercado veio a degradar-se em relação à sua única concorrente, tendo em 2009, a concorrente terminado o ano na liderança do mercado com uma quota de 54.8%. Em 2011, até ao mês de julho, a quota de mercado da Shell situa-se em 31,55%.

### 3.3 Pessoal

Shell tem cinco áreas “*standard*”, a que chama os “People Principles” e segundo esses princípios, uma das áreas importantes para a gestão dos recursos humanos, é a otimização do desempenho individual em sintonia com os objetivos do Grupo Shell.

A empresa tem mantido um quadro de pessoal relativamente estável, com o fluxo de entradas e saídas, bastante reduzido. O número de empregados à volta de 70, é considerado razoável face à opção em concentrar-se o mais possível no seu “*core business*”. A maior parte do “*staff*” concentra-se na sede em Mindelo e cerca de 39% nas cidades da Praia e dos Espargos, onde a empresa possui delegações.

Conforme acima referido a estratégia da Shell em termos de recursos humanos é de recrutar e manter indivíduos com boa capacidade profissional. Por isso avalia as condições salariais em relação ao mercado e posiciona os seus níveis salariais, para que sejam competitivos.<sup>12</sup> Para tal tem implementado uma política de avaliação de performance e de incentivos que visa premiar o desempenho com aumentos salariais e prémios,<sup>13</sup> alinhando os interesses dos “*shareholders*” e dos empregados.

#### Quadro 9 - Exemplo de posicionamento do salário na função



Fonte- Documento interno da SCV adaptado 1

<sup>12</sup> Esses estudos têm revelado sistematicamente ao longo dos anos que a empresa é muito competitiva.

<sup>13</sup> “*A brief Guide to Individual performance Review process*”, documento interno do Grupo

## Valores

A empresa goza de uma boa reputação e, há um forte sentimento de pertença entre os trabalhadores da mesma e um orgulho em pertencer à organização<sup>14</sup>. Os valores que a organização preconiza que são a honestidade, a integridade e o respeito pelas pessoas, são ancorados na importância fundamental da confiança, abertura, trabalho de equipa e profissionalismo e no SGBP (*Shell General Business Principles*) e no código de conduta do grupo, bem como na promoção do comportamento EFLAT (*enterprise first behaviour* e princípios de “*leadership accountability and teamwork*”).

O SGBP define oito princípios gerais e cinco áreas de responsabilidade: **a.** Para com os Acionistas; **b.** Para com os Clientes; **c.** Para com os Empregados; **d.** Para com aqueles com quem mantém relações comerciais; **e.** Para com a Sociedade.

### 3.4 Sistema de gestão e avaliação de desempenho

Da análise do sistema de gestão do desempenho e dos modelos utilizados, constatamos que a gestão do desempenho é feita com base em três parâmetros:

- Desempenho na realização dos objetivos;
- Comportamento do empregado durante o ano na defesa dos interesses da companhia como um todo “*enterprise-first behaviour*” e na defesa dos valores preconizado no código de conduta e princípio de negócios SGBP.
- E contribuição do empregado para os objetivos e prioridades do negócio.

O processo inicia-se com o estabelecimento de cerca de cinco objetivos principais para cada trabalhador. Os objetivos individuais característicos das funções e departamento a

---

<sup>14</sup> Como se pode constatar pelos resultados do inquérito anual “Shell People Surveys” em que, mais de 80% dos empregados respondem positivamente à pergunta relacionada com o orgulho de pertencer à Shell.

que está afeto são definidos de comum acordo entre os seus detentores e as chefias. Esses objetivos, estão alinhados aos objetivos definidos para esses mesmos departamentos e esses, por sua vez, com os objetivos da companhia no seu todo.

Os compromissos de cada colaborador são expressos num documento chamado de GPA (anexo1) e mensurados de acordo com indicadores de performance (KPI's) pré-estabelecidos. Esse documento comporta várias secções de entre as quais, um guia alertando para a necessidade de os objetivos serem SMART. Existe outra secção para a identificação das necessidades de formação a curto prazo.

Existe um processo paralelo para gerir as necessidades de formação a curto, médio e longo prazo de cada do empregado. O processo é tratado num documento chamado o IDP “*Individual Development Plan*” (anexo 2) onde o titular regista as áreas em que pensa ter necessidade de formação. Nesse documento tem a oportunidade inclusive de expressar a sua vontade em mudar para outras funções e departamentos e, quando é que poderá estar disponível para tal. Normalmente a atualização dos IDP, é feito anualmente para os empregados “*seniors*”. Para o nível inferior é feita de 2 em 2 anos. Entretanto, sempre que o trabalhador ou o seu supervisor sentirem que devem atualizar o documento, fazem-no.

É feita uma avaliação a meio percurso onde o avaliado recebe um feedback do seu desempenho até a data, bem como aconselhamentos do seu chefe de modo a melhorar os resultados menos conseguidos. Contudo esse acompanhamento pode ser contínuo ao longo do ano. Durante esta etapa, o avaliado tem oportunidade de discutir com o seu chefe direto as dificuldades encontradas e caso se justificar os objetivos poderão ser redefinidos. Segue-se uma sessão final de avaliação final baseada na autoavaliação atrás referida e numa entrevista “face to face”. Nessa entrevista, o chefe atribui uma pontuação inicial (o IPF “*individual performance factor*”) ao avaliado.

Entretanto a pontuação final, é determinada numa sessão de ranking, com a participação de membros apontados entre os diretores da empresa, em que o diretor de recursos humanos é o facilitador. Nessas sessões as evidências recolhidas (aquando da auto avaliação e entrevista final) são comparadas entre si, isto é, são comparados os desempenhos entre os empregados com o mesmo nível de responsabilidade.

Partindo dessas evidências e do IPF indicativo atribuído pelo chefe direto, os empregados são classificados em comparação com os seus pares (noção de ranking) com base nas contribuições de cada um. No caso dos gestores da companhia, os painéis são constituídos por gestores regionais e a população com que são comparados é constituída pelos seus pares a nível regional<sup>15</sup>.

Para o estabelecimento do ranking são indicadas as médias aonde se espera que a distribuição da performance global da empresa se posicione. Para tal estabelece-se, por exemplo, que a média dos IPF, não distancie do valor 1.03, fazendo com que a maior parte dos empregados se situe na zona de desempenho satisfatório.

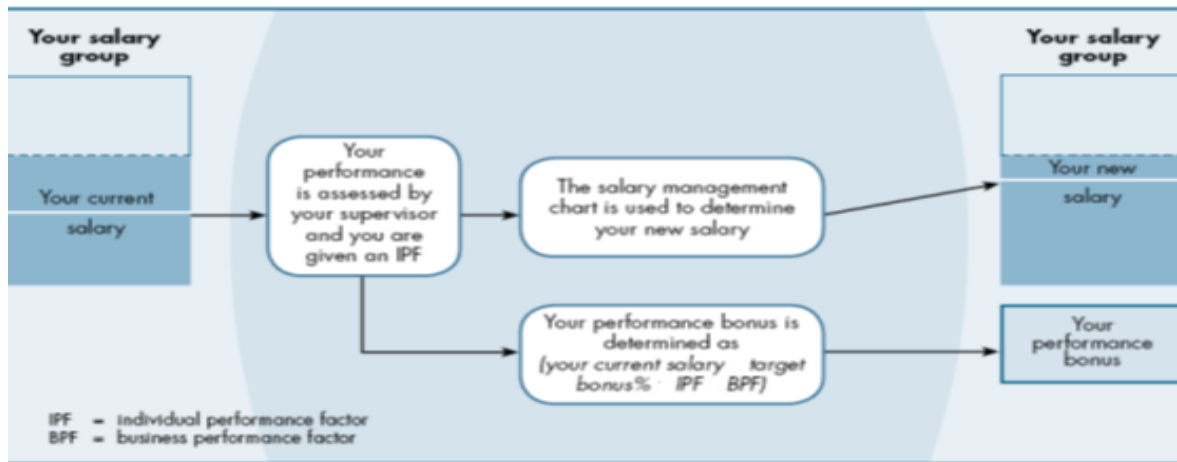
Seguidamente cada chefia reúne-se com o seu subordinado onde comunica a este seu IPF final e, discutem outros aspetos a ele relacionados. Essa pontuação é um elemento fundamental para o cálculo do aumento de mérito e atribuição do prémio de produtividade anual (quadro 10) assim como, indiretamente, para a progressão na carreira.

---

15 A SCV está inserida na região West Africa



Quadro 10 - Sistema de atribuição de “bonus”



Fonte: adaptado de Documento interno Shell

O sistema comporta ainda mecanismos de formação para os avaliadores que recebem treino inicial e, sempre que possível, participam em seminários e treinos, organizados pela SOPAF, de modo a melhorarem os seus conhecimentos na área de avaliação de pessoas e manterem-se alinhados com os padrões de avaliação do Grupo.

Esse sistema permite movimentar os empregados dentro do seu grupo salarial ao longo do tempo com base na sua experiência, desempenho e contribuição para o negócio.

O processo decorre sempre na base do respeito pelos princípios do negócio e pelo código de conduta. No final do ano, um trabalhador que tenha infringido o código de conduta ou princípios de negócio sofrerá o “*consequence management*”, para além de responder nesse processo de responsabilização, será também penalizado na sua avaliação final.

O pagamento do “*bonus*” dá-se no ano seguinte a pelo que a empresa tem que acautelar-se em termos contabilísticos. Para tal, faz uma provisão com base no valor distribuído no ano anterior e acrescenta aos custos mensais um duodécimo desse valor. Com esse procedimento a empresa procura reconhecer os custos ligados à avaliação, no exercício a

que esta mesma avaliação diz respeito. Chegando o mês da distribuição efetiva, faz a regularizações das diferenças como custos ou proveitos desse ano.

### **Aspetos do modelo anterior**

O sistema anterior, consoante elementos constantes dos anexos 4 a 8, tinha as mesmas características e princípios que o atual. Contudo, constatamos que o modelo baseava-se exclusivamente em dimensões de comportamento. Essas dimensões eram cotadas de 1 a 12, e o desempenho possível, era classificado em “inferior”, “adaptado”, “superior” e “ muito superior”. A pontuação final a atribuir por um desempenho era a soma das cotações que o avaliado tivesse obtido nas diferentes áreas.

A comunicação da pontuação era feita antes do ranking e, por isso, sujeita a harmonização. Outra diferença importante relaciona-se com o facto de o processo afetar exclusivamente, o aumento de mérito. Portanto, não implicava o pagamento de remunerações variáveis, verificado no processo atual.

#### **3.4.1 Sistema de incentivos e reconhecimento**

Existe ainda um processo de reconhecimento por contribuições excepcionais, que concorram para a realização dos objetivos. Esse sistema é aplicado para empregados a todos os níveis da organização e a atribuição é decidida mensalmente nas reuniões de coordenação.

A entrega dos certificados e prémios, quando aplicável, é em alguns casos, feita em reuniões alargadas com o todo o pessoal, com o intuito de ampliar o seu impacto e aumentar a apetência dos colaboradores por esse tipo de reconhecimento.

### 3.5 Carreiras

A empresa mantém um plano de sucessão que serve de base para a preparação dos quadros de gestão. Para além disso, dispõe também de um processo afeto ao seu sistema de avaliação de desempenho que identifica o potencial dos empregados e, programa o desenvolvimento dos quadros. De acordo com o seu potencial o empregado pode ser identificado para integrar o plano de sucessão de cargos de gestão.

A empresa faz a gestão dos “*Poor performance*”, através de um programa específico que envolve acompanhamento e formação dos empregados classificados sucessivamente com pontuações negativas. Esse processo envolve reuniões de “*coaching*” com o supervisor e com RH para se aquilatar das razões que explicam o desempenho negativo e planear medidas corretivas a serem aplicadas para inverter a situação.

## 4 DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1 Discussão

Que sistema de gestão de desempenho se encontra implementado na Shell Cabo Verde? Como evoluiu e até que ponto esse sistema assenta nas tendências teóricas mais recentes? Até que ponto a metodologia de gestão do desempenho está alinhada com a visão e estratégica da empresa e, se adequa aos seus desafios em termos de competitividade.

Partindo destas questões, estruturamos o presente trabalho, com um objetivo final de identificar a base teórica do processo de gestão e avaliação de desempenho e conferir a sua coerência com as estratégias.

Pelas evidências exploradas, obtivemos uma ideia clara do processo adotado pela Shell Cabo Verde SARL que, **quanto à sua finalidade**, visa:

- Medir o desempenho na realização dos objetivos;
- Fidelizar os colaboradores quanto aos valores defendidos pela companhia numa conduta de “empresa em primeiro lugar” e;
- Medir a contribuição do empregado para os objetivos e prioridades do negócio.

Para tal a empresa estabelece objetivos gerais, proporciona meios e acompanhamento, mede os resultados alcançados, tal como exposto por B. da Camara et al. (2010 p.424), que ao referir-se ao modelo GPO, identifica como objetivos primordiais do modelo, o alinhamento da atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, a sua mobilização e ação para a concretização desses mesmos objetivos.

Efetivamente, o procedimento de fixação de objetivos dos departamentos e empregados, segue as mesmas orientações tratadas na teoria. De notar que essa tipologia enunciada, encontra-se retratada com um bom nível de fiabilidade (figura 4), que ilustra a ligação entre o plano estratégico e os objetivos individuais. Para além desses factos, pudemos verificar uma série de outras características afetas ao estabelecimento dos objetivos, sua identificação, tipo, mensuração, que seguem os quesitos da teoria. De entre eles destacamos o tipo de objetivos (de negócio; comportamentais; melhoria pessoal: de desenvolvimento) a sua métrica (“KPI”) e, os seus requisitos (objetivos SMART). (anexo1).

O processo em presença começa no início do ano com o estabelecimento de objetivos individuais negociados e, com o estabelecimento dos meios de apoio. Esses objetivos derivam dos objetivos do departamento que por sua vez refletem os objetivos estratégicos da empresa. São feitas auto avaliações a meio percurso para efeito de “*feedback*” e acompanhamento pela chefia, seguindo-se a avaliação final, onde se atribui uma pontuação individual. Assim, constatamos as quatro fases descritas por Caetano (2008) que defende o processo com sendo baseado em quatro etapas: a formulação dos objetivos, o planeamento da ação, o autocontrolo e as revisões periódicas em que nesta última etapa do processo, dá-se a avaliação do desempenho de cada colaborador.

Ademais, do cruzamento das fontes de informação recolhidas apuramos que, o sistema em presença na SCV, admite uma medida de harmonização da globalidade das avaliações individuais em cada painel, de modo a manter o desempenho regularmente distribuído pela empresa. Para tal, estabelecem-se painéis de “*ranking*” em que é facilitador o gestor do departamento de recursos humanos. Um dos objetivos do “*ranking*” é controlar as médias das avaliações por grupos de modo a que não ultrapassem o valor médio de 1.03. A nosso ver, esse procedimento encontra suporte teórico no capítulo da “Harmonização das avaliações” sugerido por B. da Camara et al. (2005; 2010) em que admitem que, pode ser feita uma calibragem pelo departamento RH e administração ou num painel em que participam outros gestores da empresa. Outrossim, a imposição de um valor médio por

painel, de certa forma aproxima-se do modelo “distribuição forçada” que admite a comparação dos colaboradores, a sua ordenação em grupos de desempenho considerados idênticos respeitando-se cotas percentuais rígidas para cada grupo de classificação, consoante as tipologias estabelecidas (como por Ex. Bom, Regular, etc.).

Apuramos também, que os vários entrevistados reconhecem virtudes no processo e são de opinião que a forma como o “ranking” é feito, traz mais justiça e equilíbrio evitando que o julgamento de chefias mais severas ou permissivas prejudiquem um ou outro colega. Este processo poderá ser uma forma de ultrapassar os erros comuns aos sistemas de avaliação, e também uma forma de salvaguardar o fortalecimento do compromisso individual e o conjunto de competências que representam, através de um sistema confiável, defendido por Kaplan e Norton, (1997).

Para além disso, o sistema em estudo, prevê a formação dos avaliadores que recebem treino inicial e, participam em seminários e treinos de modo a melhorarem os seus conhecimentos na área de avaliação de pessoas e manterem-se alinhados com os padrões de avaliação do grupo. Esta prática tem respaldo na teoria Souza et al. (2007) que advoga que os gestores/avaliadores devem estar preparados para atuarem num sistema complexo, que é a de gestão do desempenho humano.

No que tange à **utilidade dos resultados** desse processo de gestão de desempenho na SCV, do cruzamento dos vários dados recolhidos e confirmados por entrevistas e observação direta, constatamos que o sistema visa:

- Premiar o desempenho com aumentos salariais e prémios,<sup>16</sup> alinhando os interesses<sup>17</sup> dos “shareholders” e dos empregados, e dar o “feedback” dos desempenhos.

---

<sup>16</sup> A brief Guide to Individual performance Review process, documento interno do Grupo

Podemos enquadrar esta prática numa cultura de realização que tem o foco colocado na declaração da visão organizacional, bem como na definição daquilo que cada empregado possa contribuir para o alcance dos objetivos “...e articula-lo com um sistema de recompensas que reforce a competitividade” Pina e Cunha et al. (2010). Para além disso essa mesma prática vai de encontro com o que defende Caetano (2008) que de entre outros objetivos, destaca o reconhecimento do desempenho e a recompensa dos colaboradores, como sendo objetivos primordiais do método vislumbrado.

A distribuição de prémios é viabilizada pela possibilidade de mensuração que caracteriza o sistema. Essa medição que possibilita o “*feedback*” e a distribuição de recompensa, prevista no método gestão por objetivos, é também tratada em outras teorias, das quais podemos referir as “escalas gráficas” as “escalas forçadas”, “escalas ancoradas no comportamento”, etc.

- Identificar o potencial do empregado e programar o seu desenvolvimento; identificar elementos para integrar o plano de sucessão de cargos de gestão; em conjugação com outros elementos suportar planos de carreira.

Esta pratica tem enquadramento num sistema integrado de gestão de recursos humanos, em que a gestão do desempenho assume um papel catalisador, fornecendo às organizações elementos importantes para a gestão de formação, recompensas e carreiras ilustrado por B. da Camara, (quadro 1).

Ademais a preocupação da empresa em identificar o potencial dos empregados e fomentar o seu desenvolvimento, é defendida por Fleury et al. (2002) que veem o ser humano como uma fonte de vantagem competitiva, por ser ele o detentor das competências que devem ser

---

<sup>17</sup> O accionista quer os seus dividendos no final do ano. Implementa o seu sistema de controlo que põe à disposição da empresa. Assim se o empregado responde positivamente aos objetivos da Companhia, ela retribui recompensando o seu desempenho. (entrevista PCA).

desenvolvidas e estimuladas, de modo a viabilizar as competências organizacionais tendentes a que a empresa atinja um almejado posicionamento diferenciado.

A estratégia da empresa em termos de recursos humanos é de recrutar e manter indivíduos com boa capacidade profissional. Para tal avalia as condições salariais em relação ao mercado através de inquéritos anuais e, posiciona os seus níveis salariais para que sejam competitivos. A empresa, não pretendendo destacar-se como melhor, procura estar na média dos melhores no mercado, em termos de remuneração.

Esta prática tem enquadramento na teoria de gestão estratégica já invocada. Vê-se que se trata de uma medida que visa adequar as potencialidades internas ao ambiente externo, com a capitalização “...das competências distintivas que conduzem a uma vantagem competitiva sustentada” referida por Donnelly et al. (obra citada, p.172).

Dos dados que pudemos apurar, verificamos que o método de avaliação de desempenho anterior tinha características semelhantes ao atual, sendo as principais diferenças as seguintes:

- Não encontramos indicações que garantissem a clareza dos objetivos nesse sistema. Lembramos que conforme orientações teóricas já referidas estas devem ser SMART, por forma facilitar o compromisso fundamental do trabalhador com vista à sua prossecução;
- A discussão da avaliação e a comunicação da pontuação era feita antes do ranking ou calibragem a nível geral. Na teoria estudada essa prática é desaconselhável pois, é difícil gerir a frustração decorrente da alteração de pontuações atribuídas ao desempenho observado quando estas já foram comunicadas aos seus titulares.



## **4.2 Conclusões e recomendações**

### **Conclusões**

Após a discussão do tema proposto, assente na metodologia atrás descrita e no levantamento efetuado no período em estudo, identificamos duas nuances do modelo de gestão de desempenho da Shell Cabo Verde S.A.R.L., ambos baseados no método gestão por objetivos, sendo o processo atualmente em vigor, mais moderno e adaptado aos desafios da empresa.

Efetivamente o primeiro processo que vigorou até 2000, embora baseado na gestão por objetivos, na atribuição de pontuações, ancorava-se no “método baseado nos comportamentos”. Esse sistema evoluiu, e, a partir de 2001 implementou-se o atual processo, que no concernente à conceção, finalidade e utilidade, identifica-se nitidamente com o modelo de gestão do desempenho baseado no método de avaliação por objetivos.

A estratégia da unidade em estudo em termos de recursos humanos é hoje, a de recrutar e reter talentos, mantendo-os comprometidos com os objetivos estratégicos. Para tal a empresa para além de procurar ser competitiva em termos salariais dispõe de um sistema de gestão e avaliação de desempenho e de incentivos, que revela traços evidentes da aplicação da teoria GPO.

A empresa procura claramente, envolver os seus colaboradores na prossecução da sua missão e dos seus propósitos estratégicos, estabelecendo um modelo participativo comprometido com esses mesmos objetivos.

Os benefícios da aplicação do processo traduzem-se positivamente na prossecução dos desígnios e objetivos da organização pela via do alinhamento dos colaboradores com a missão e os objetivos da organização.

O modelo procura deste modo alavancar as potencialidades dos empregados, com base nas condições criadas para uma avaliação que se pretende justa e transparente e, na atribuição de prémios e gestão de carreiras, baseadas no mérito e na contribuição efetiva de cada colaborador nos vários níveis da organização.

Aliás a visão da companhia “ *Ser líder no mercado de produtos petrolíferos nos países onde operamos, em termos de valor para o cliente, para o acionista e para o empregado de forma segura e responsável com o ambiente*” (SOPAF vision), espelha a importância que ela atribui aos empregados. De notar que, ao atingir os objetivos individuais, o colaborador estará a responder aos propósitos de valor para si, através da sua remuneração mensal, “bonus” e aumento de mérito que recebe pela sua performance, ao mesmo tempo que cria valor para o acionista, através dos resultados.

Tais constatações levam-nos a concluir que o modelo de gestão e avaliação de desempenho implementado na unidade em estudo está em sintonia com as suas estratégias e se afigura adequada aos seus desafios em termos de competitividade.

## **Recomendações**

Do trabalho desenvolvido, pensamos ser pertinente sugerir o seguinte:

- Ao longo da pesquisa apercebemo-nos da necessidade de medir a motivação e explorar a sua relação com o método de gestão de desempenho adotado.
- Tendo em conta os poucos estudos científicos sobre a matéria em CV, estudos desenvolvidos num âmbito mais alargado e não centrado numa única empresa, seriam áreas de possível investigação futura.

### **NOTA:**

Conforme referido anteriormente aquando do desenvolvimento deste trabalho, o grupo Shell decidiu-se por uma estratégia de desinvestimento no mercado de distribuição em África, pelo que decorriam negociações para a venda da quase totalidade das subsidiárias, nesse continente.

Concluídas as negociações o controlo das ações passaram para a Vivo Energy Holdings BV. A empresa com a sede em Holanda, é fruto de uma parceria tripartida entre as empresas Vitol e Helios Investment Partners (ambas detentoras de 40 % do capital) e a Shell Internacional com 20 %. O objeto da Vivo assegurar em regime de licenciamento, a distribuição e o marketing dos combustíveis e dos lubrificantes da marca Shell em toda a África.

Todas as empresas passaram a utilizar o nome Vivo Energy como sua entidade corporativa pelo que a partir do dia 1 de Dezembro 2011, a sociedade comercial Shell Cabo Verde, S.A.R.L. passou a designar-se na Vivo Energy Cabo Verde, SA.

É o forte compromisso da Vivo Energy Cabo Verde SA, continuar a respeitar escrupulosamente os “standards” operacionais e de segurança internacionais aplicados na indústria petrolífera, a manter os elevados padrões de qualidade que sempre nortearam a atividade enquanto SCV e, a valorizar a responsabilidade social. A visão da Vivo Energy é “ser a mais respeitável companhia de energia em África”.

Mindelo, 13 de Julho de 2012.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- B. da Camara, Pedro, Paulo B. Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues (2010). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª Edição, Dom Quixote,
- B. da Camara, Pedro, Paulo B. Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues (2005). *Humanator - Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*, 6ª edição, Dom Quixote,
- Caetano, António (2008). *Avaliação de Desempenho – O Essencial que os avaliadores e avaliados precisam saber*, 2ª edição, Setembro, HR Editora, Lisboa.
- Caetano, António (1998). *Avaliação de desempenho - Metáforas Conceitos e Práticas*, HR Editora, Lisboa.
- Chiavenato, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*, 2ª Edição, Elsevier-Campus, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Donnelly, James et al. *Administração - Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª edição, Mc. Graw Hill, Lisboa.
- Freire, Adriano. *Estratégia - Sucesso em Portugal* (2008); Editorial Verbo.
- Fleury, M. T. L. et al. (2002) - *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 34.
- Kaplan, R. S. Norton, D. P. - *A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard* - Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Pina e Cunha, Manuel, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso; (2007). *Manual de comportamento organizacional e Gestão*, 6ª edição - Revista e actualizada, Editora HR.
- Souza, V. L.; Souza, I. B.; Sardinha, R .L.; Alves, C. (2007). *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Silva, A. C. (2008). *Metodologia da Pesquisa aplicada a Contabilidade*. São Paulo: Editora Atlas, SA.

Tavares, Maria Valadares (2002). *Estratégia e Gestão por objetivos*. Editora Universidade Lusíada, Lisboa.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (trad. Daniel Grassi). Porto Alegre: Bookman.

### **Documentos afetos à SCV**

Contrato de Concessão assinado com o Governo de Cabo Verde em 1997 – BO nº 31 de 30 de julho de 1977;

Convenção de Estabelecimento assinado entre o governo de Cabo Verde e a Shell Cabo Verde

Código de conduta da Shell – documento interno da Shell Cabo Verde

Documentação interna e dados diversos da empresa fornecidos pelo departamento de recursos humanos;

Estatutos da Shell Cabo Verde, publicado no BO nº1 de 3 de Janeiro de 1977;

Um olhar sobre a Shell Cabo Verde, Brochura publicada pela Shell Cabo Verde, (2004)

Relatórios e contas de Shell 2004 a 2010

Visão, missão e objetivos da Shell Cabo Verde, documento interno da Shell;

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 – Goals and Performance Appraisals Form (GPA)**

**Nome do Empregado:**

**Função:**

**Supervisor/Director:**

**Departamento:**

#### **Objetivos e Avaliação de Desempenho (Ano )**

Modelo usado para todos os empregados do Grupo Shell, a menos que estejam cobertos por outro acordo colectivo.

#### **Objetivos**

Estabelece 5 objetivos prioritários que poderão contribuir para os objetivos gerais traçados pela tua empresa. Devem ser SMART.

--

#### **Plano de Formação**

Estabelece as suas prioridades em termos de formação para o corrente ano:

--

#### **Sumário do Desempenho Geral**

Este sumario reflecte um consenso entre si o seu supervisor directo sobre o seu desempenho geral. Deverá incluir comentários acerca do comportamento demonstrado na prossecução dos objetivos.

--

#### **Comentários do seu superior Hierárquico ou Supervisor**

Se os comentários são feitos pelo chefe do seu supervisor, registe-os aqui (opcional)

## Guia para definição dos objetivos

Assegure que os objetivos derivam dos objetivos gerais da empresa e do T&R.  
Focalização nos resultados concretizáveis

Todos os objetivos devem ser S.M.A.R.T. isto é:

**S**pecific – Específico

**M**easurable – Mensurável

**A**chievable – Atingível

**R**ealistic – Realístico

**T**ime bound – Temporal ou Cronológico

**O GPA é um documento vivo pelo que o empregado e o seu supervisor devem assegurar a sua revisão a meio do ano. Fonte:**

Documento interno Shell - DRH

## Anexo 2 – Individual Development Plan (IDP)

### Plano de Desenvolvimento Individual

<b><u>Nome do Empregado:</u></b>		SEXO:	<b><u>Data</u> de</b>
<b><u>Nº do Empregado:</u></b>			<b><u>Nascimento :</u></b>
Função:			<b><u>Local</u></b>
Superior Hierárquico:			
Data de entrada na Função:	<b><u>JG:</u></b>	<b><u>Data de entrada no JG:</u></b>	
Historial da Função:			
Áreas de Conhecimento			
<b>Habilidades</b>			
<b>Áreas de Desenvolvimento.</b>			
<b>Acções Necessárias para o Desenvolvimento</b>			
<b>Carreira Futura/Funções Opcionais</b>			
<b>Opções de Carreira a Longo Prazo</b>			
<b>Visão e Aspirações</b>			
<b>Mobilidade</b>			
<b>Disponibilidade</b>			



### Anexo 3 – Organigrama da SOPAF



Fonte: Documento interno da RH Shell

#### Anexo 4 – Exemplo de plano de ação individual

**EXEMPLO DE PLANO DE ACÇÃO INDIVIDUAL**

LISTA DOS OBJECTIVOS PARA 2007 \_\_\_\_\_ ☐ Revisão \_\_/\_\_/\_\_

NOME EXEMPLO DE PLANO DE ACÇÃO	TÍTULO DA FUNÇÃO <i>CONTROLLER</i>
DIRECÇÃO <i>N.A.</i>	DEPARTAMENTO <i>N.A.</i>
NOME DO SUPERIOR	
OBJECTIVOS: FAZER LISTA DOS OBJECTIVOS A ATINGIR PELO COLABORADOR DURANTE O CICLO DO DESEMPENHO. INCLUIR O QUE DEVE SER REALIZADO, EM QUE DATA, QUAL A MEDIDA UTILIZADA E O PESO DE CADA UM.	

N.º	OBJECTIVOS DE EQUIPA	METAS QUANTITATIVAS	PESO (em %)	DATA DE CONCLUSÃO
1	Cumprir Plano Anual da Empresa	Volume/margem/quota de mercado	50%	31.12.07
1	Garantir a Satisfação, Motivação e Produtividade dos Colaboradores	Inquérito de satisfação (>70%)/ / taxa de retenção (>95%)	50%	31.12.07

N.º	OBJECTIVOS INDIVIDUAIS	METAS QUANTITATIVAS	PESO (em %)	DATA DE CONCLUSÃO
1	Garantir o aprovisionamento de Tesouraria	100% Disponibilidade para despesas correntes  Fundos de terceiros com um <i>spread</i> de < 1% sobre taxa de desconto do BCE  Planos de Tesouraria com desvio mensal < 5%	40%	Ao longo do ano  Ao longo do ano  Mensal
2	Assegurar o controlo dos Saldos Vencidos	Saldos vencidos mensais < 5% da facturação  Accionar cobrança coerciva 60 dias após o vencimento	60%	Mensal  Ao longo do ano

Este Plano de Acção foi discutido e acordado em \_\_/\_\_/\_\_

(assinatura do Superior)
(assinatura do Colaborador)

Figura 5 – exemplo de um plano de ação individual. Fonte B. da Camara, et al., 2010, p. 431

## Anexo 5 – Exemplo de escalas ancoradas no comportamento

### Quadro 2.5. - Exemplo de escalas comportamentalmente ancoradas

(Adaptado de Schneier e Beatty, 1986: 137)

Dimensão do cargo: planear, organizar e calendarizar o projecto e as datas requeridas

7 [ ] Excelente	Desenvolve um plano de projecto compreensivo, documenta-o bem, obtém a aprovação necessária e distribui o plano a quem interessa.
6 [ ] Muito bom	Planifica, comunica e observa os aspectos importantes; verifica semana após semana o progresso do projecto relativamente aos planos. Mantém actualizados os gráficos das realizações do projecto e utiliza-os para otimizar quaisquer modificações necessárias.
5 [ ] Bom	Manifesta ocasionalmente problemas operacionais menores, mas comunica com eficácia. Visualiza todas as partes do trabalho e programa cada parte; procura superar a calendarização.
4 [ ] Médio	Satisfaz os constrangimentos de tempo dos clientes; excessos de tempo e de custos são pouco frequentes. Faz uma lista das datas previstas e revê-as à medida que o projecto progride, acrescentando geralmente acontecimentos não previstos. Provoca queixas frequentes dos clientes.
3 [ ] Abaixo da média	Os planos são pouco definidos. É frequente estabelecer prazos irrealistas. Não consegue planear mais do que um ou dois dias para a frente.
2 [ ] Muito fraco	Não tem plano ou prazos de segmentos de trabalho a realizar.
1 [ ] Inaceitável	Raramente, se alguma vez, completa o projecto por falta de planeamento e parece não se preocupar. Falha repetidamente devido a falta de planeamento.

Fonte: Caetano, 1998, p.61

## Anexo 6 – Ficha de registo do plano de acção individual – Método antigo

TARGET WORKSHEET		
NAME:	JOB:	PERIOD:
<b>A. Work Target</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Follow Quality Management projects</li> <li>- Assist "O" in introducing the new management scheme for Depots personnel</li> <li>- Upgrade the recruitment and training level</li> <li>- Uniformize M.T. remuneration scheme with the Region</li> <li>- Participate in Advertising Committee</li> <li>- Carry out audits to main installations</li> <li>- Decrease the number of contracted personnel in accordance with T &amp; R</li> <li>- Upgrade telephone communications</li> </ul>	<b>Work Actions</b>	<b>Review Dates</b>
<b>B. Competence Development Targets</b>	(Include Training Courses if appropriate) <b>Competence Development Actions</b>	<b>Dates Review</b>
<b>C. Review of progress Toward Targets</b>		
<b>Supervisor's Signature</b>	<b>Employee's Signature</b>	
<b>Date:</b>	<b>Date:</b>	

Fonte: Documento interno RH da Shell

## Anexo 7 – Ficha de avaliação de desempenho Shell – Modelo antigo

SHELL CABO VERDE, SARL

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** ANO DE \_\_\_\_\_

Nome do Empregado: _____					
	Antiguidade: _____		Job Group: _____		
<p style="text-align: center;">Secção A</p> <p>FUNÇÃO DESEMPENHADA DURANTE O PERÍODO EM AVALIAÇÃO. (descreva sucintamente o objectivo da função)</p>					
<p style="text-align: center;">Secção B</p> <p>AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO AOS OBJECTIVOS FIXADOS (refira ao que foi conseguido ou não e apresente razões)</p>	<p>B - 1 O nível demonstrado na realização das tarefas</p>				
	<p>B - 2 Formação/treino recebido no período em apreço (reportar a objectivos fixados)</p>				
<p style="text-align: center;">Secção C</p> <p>COMPETÊNCIA REVELADA NO DESEMPENHO DA FUNÇÃO (compare o nível demonstrado com o nível requerido pelas exigências da função)</p>	<p>INFERIOR: Revela fraquezas que carecem de ser ultrapassadas</p> <p>ADAPTADO: Satisfaz embora carecendo esporadicamente de apoio</p> <p>SUPERIOR: Revela competência no que faz e tem potencial para mais</p> <p>MUITO SUPERIOR: Competência acima das exigências da função. Sub-utilização.</p>				
	FACTORES DE APRECIACÃO	INFERIOR	ADAPTADO	SUPERIOR	MUITO SUPERIOR
	Pontuação a atribuir:	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12
	QUALIDADE DE TRABALHO				
	QUANTIDADE DE TRABALHO				
	INICIATIVA E DINAMISMO				
	COOPERAÇÃO				
	HSE-SAÚDE, SEG. E AMBIENTE				
	CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA				
	CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO				
	RELACIONAMENTO HUMANO				
	CAPACIDADE TRAB. SOB PRESSÃO				
	ASSIDUIDADE				
	Total da Pontuação por níveis:				
	Total Geral: _____				
IDENTIFICAÇÃO DE INSUFICIÊNCIAS (referir aos aspectos que carecem de atenção especial para serem melhorados)					



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		ANO DE
<p>Secção D</p> <p>PLANO DE ACÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO AVALIADO NA FUNÇÃO ACTUAL</p> <p>(acordar com o avaliado sobre as acções de correcção que devem ser tomadas)</p> <p>(refira a necessidades de formação e sugira programas de treino que o avaliado deve seguir)</p>	<p>D - 1 Plano para correcção de insuficiências constatadas</p> <p>D - 2 Sugerir treinos para melhorar o desempenho.</p>	
<p>Secção E</p> <p>PLANO DE ACÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO AVALIADO A MÉDIO E LONGO TERMO</p> <p>(auscultar as preferências manifestadas pelo avaliado)</p> <p>(considerar as hipóteses que trariam benefício para a Companhia e para o avaliado)</p>	<p>E - 1 Sugerir rotação para outros cargos (dentro do próprio departamento)</p> <p>E - 2 Sugestão da hierarquia. Outras áreas/departamentos onde o avaliado devia trabalhar para enriquecimento da sua experiência.</p>	
<p>Secção F</p> <p>COMENTÁRIOS DO AVALIADO SOBRE O CONTEÚDO DA INFORMAÇÃO</p> <p>(refira se concorda ou não com o que ficou escrito e apresente as suas razões)</p>		
<p>Secção G</p> <p>COMENTÁRIOS DA HIERARQUIA</p> <p>(indique algum aspecto importante que acha digno de registo)</p>		
ASSINATURAS		
O AVALIADOR	O AVALIADO	O DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Fonte: Documento interno RH da Shell

## Anexo 8 – Elementos para classificação – Avaliação de mérito – modelo antigo

### Elementos para classificação - Avaliação de mérito

	<b>QUALIDADE DE TRABALHO</b> (ausência de erros-bom execução/apresentação-respondendo aos requisitos)
Inferior	Não satisfaz. Erros frequentes. Requer supervisão apertada.
Adaptado	Satisfaz. Com alguma supervisão realiza o trabalho satisfatoriamente.
Superior	Trabalho de boa qualidade. Raramente requer acompanhamento.
Muito Superior	Trabalho excelente. A hierarquia confia. Dispensa acompanhamento.
	<b>QUANTIDADE DE TRABALHO</b> (volume de produção desejável para responder às exigências da função)
Inferior	Não satisfaz. Frequentemente abaixo da quantidade desejada.
Adaptado	Satisfaz. Com algum acompanhamento produz o desejado.
Superior	Rápido e cumpridor. Por vezes ultrapassa as exigências.
Muito Superior	Excelente. Quase sempre ultrapassa as exigências.
	<b>INICIATIVA E DINAMISMO</b> (apresenta sugestões-desencadeia ações-incentiva os outros-participa)
Inferior	Nunca toma iniciativas. Revela muito pouco dinamismo.
Adaptado	Quando espicado toma iniciativas. Por vezes é dinâmico.
Superior	Geralmente toma iniciativas. É dinâmico.
Muito Superior	Toma sempre iniciativas. É extraordinariamente dinâmico.
	<b>COOPERAÇÃO</b> (pronto para colaborar-espírito de equipa e de ajuda com colegas e sup.)
Inferior	Pouco disposto a cooperar. Frequentemente cria dificuldades.
Adaptado	Não é voluntarioso. Quando solicitado acaba por colaborar.
Superior	Geralmente está pronto a cooperar.
Muito Superior	Excelente nível de cooperação. Está sempre pronto para ajudar.
	<b>HSE - SAÚDE, SEGURANÇA E AMBIENTE</b> (cumprimento das normas-zelo-atenção-atitude de prevenção)
Inferior	Pouco cuidadoso. Requer muita supervisão. Atitude preventiva fraca.
Adaptado	Com algum acompanhamento satisfaz. Atitude preventiva satisfatória.
Superior	Cuidadoso e observador das normas. Atitude preventiva de bom nível.
Muito Superior	Excepcionalmente cuidadoso. Muito boa atitude preventiva. Ajuda os outros.
	<b>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA</b> (conhecimento e experiência na função-outros conhecimentos e experiências)
Inferior	Conhecimentos limitados. Experiência reduzida. Requer apoio frequente.
Adaptado	Conhecimento satisfatório do seu trabalho. Experiência suficiente para cumprir.
Superior	Bom nível de conhecimentos e experiência para realizar o trabalho e algo mais.
Muito Superior	Conhece profundamente a função e tem ampla experiência em outras áreas.
	<b>CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO</b> (transmitir e receber informações de natureza escrita e oral)
Inferior	Alguma dificuldade em compreender ou transmitir instruções/informações.
Adaptado	Compreende e transmite informações/instruções de forma satisfatória.
Superior	Compreende e transmite informações/instruções com relativa facilidade.
Muito Superior	Excelente capacidade para compreender e transmitir informações/instruções.

	RELACIONAMENTO HUMANO (nível de relacionamento com colegas, superiores e terceiros)
Inferior	Relacionamento deficiente com colegas, superiores e outros
Adaptado	Relacionamento normal com colegas, superiores e outros
Superior	Bom nível de relacionamento com colegas, superiores e outros
Muito Superior	Excelente nível de relacionamento com colegas, superiores e outros
	CAPACIDADE DE TRABALHO SOB PRESSÃO (resistência à fadiga-sinais de stress-perda de controle)
Inferior	Tem dificuldade em produzir sob pressão. Perde a serenidade.
Adaptado	Produz razoavelmente sob pressão. Com algum esforço mantém-se calmo.
Superior	Produz bem mesmo sob pressão. Boa capacidade de controle.
Muito Superior	Produção excelente mesmo sob pressão. Grande capacidade de controle.
	ASSIDUIDADE (nível de absentismo-desperdício do tempo útil de trabalho-pontualidade)
Inferior	Faltas frequentes. Desvia-se do trabalho muitas vezes. Pouco pontual.
Adaptado	Por vezes falta. Algumas vezes desvia-se do seu trabalho. Pontualidade aceitável
Superior	Difícilmente falta. Raramente desvia-se do seu trabalho. Muito pontual
Muito Superior	Quase nunca falta. Quase nunca se desvia do seu trabalho. Muito pontual.

Fonte: Documento interno RH da Shell



## **Anexo 9**

### **Protocolo de entrevista**

#### **Orientação para uma entrevista etnográfica em profundidade**

Procure informar os entrevistados que a entrevista se inscreve no quadro dum estudo de caso cujo objetivo se centra em perceber a metodologia da Gestão/Avaliação de desempenho na SCV à luz das previsões teóricas existentes.

- Esclareça que não há respostas corretas ou incorretas, desejáveis ou indesejáveis
- Sublinhe que as suas respostas poderão contribuir para um melhor entendimento das metodologias adotadas.

Embora a entrevista seja exploratória e semiestruturada seguem-se algumas questões orientadoras

#### **Descrição do método de avaliação de desempenho na SCV.**

A - Na sua função como HRM da SCV, presumo que terá como uma das suas tarefas, não só a gestão/avaliação de desempenho mas também a de facilitadora de todo o processo que os departamentos têm de conduzir. Quais são os objetivos do processo de avaliação desenvolvido pela SCV?

I - Podia referir-se aos critérios ou parâmetros de avaliação?

II Qual o método de avaliação seguido?

- a. O método é aplicado a todos os empregados ou haverá casos especiais?
- b. Quais os pressupostos de base para a aplicação do método?

III - Quem aplica o (s) método (s) e a quem?

- a. Quem avalia quem?

- b. Quem faz parte dos painéis e como são escolhidos?
- c. São sempre os mesmos para todos os empregados? Se são diferentes como se garante igual tratamento a todos os empregados?
- d. Existe algum processo de comparação dos desempenhos dos empregados?
- e. Qual é o seu o objetivo? Como funciona?

**IV – Qual a utilidade ou seja que consequências têm o processo de avaliação em relação aos empregados e empresa?**

- a. Há aumentos salariais decorrentes do processo? Haverá outros incentivos no mesmo âmbito?
- b. Qual o papel dessa avaliação na gestão da carreira do empregado?

**V – Como é que o método tem contribuído para a gestão de recursos humanos na Cia?**

- a. Quais as vantagens e pontos críticos dessa avaliação para a empresa?

Obrigado